

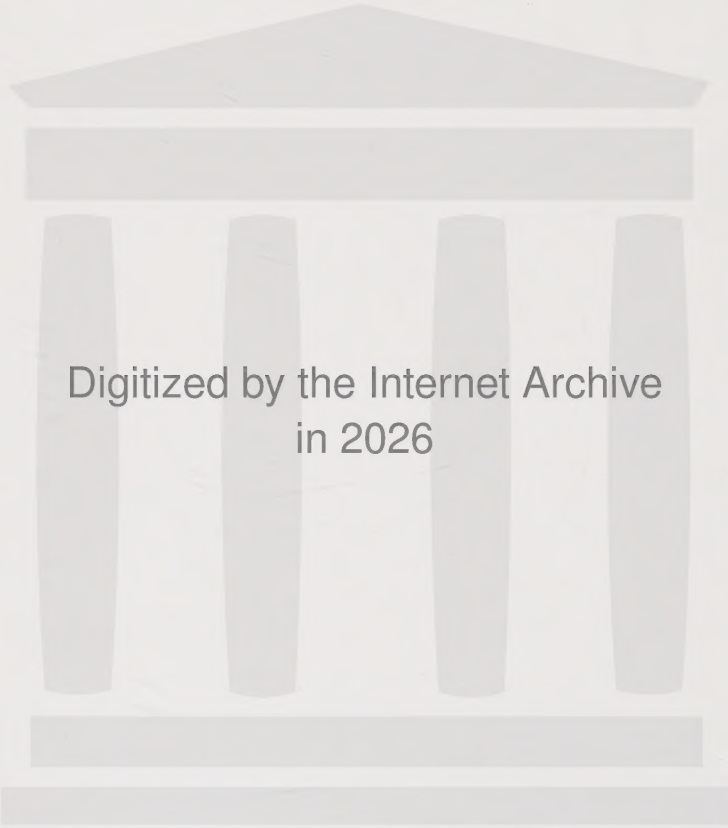
Probleme der Budgetierung in einer inlandorientierten Universalbank konkretisiert am Beispiel der Zürcher Kantonalbank

Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Rudolf Fischer
von Schlieren ZH

genehmigt auf Antrag
von Herrn Prof. Dr. E. Kilgus und Prof. Dr. P. Weilenmann



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Probleme der Budgetierung in einer inlandorientierten Universalbank konkretisiert am Beispiel der Zürcher Kantonalbank

Dissertation
der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

vorgelegt von

Rudolf Fischer
von Schlieren ZH

genehmigt auf Antrag
von Herrn Prof. Dr. E. Kilgus und Prof. Dr. P. Weilenmann

Verlag Paul Haupt Bern 1980

Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 12. Dezember 1979

Der Dekan:
Prof. Dr. J. Rehberg



Diese Arbeit erscheint unter dem Titel „Bankbudgetierung“ als Band 64 der „Bankwirtschaftlichen Forschungen“ im Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

ISBN 3-258-02956-3

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1980 by Paul Haupt Berne
Printed in Switzerland

Meiner lieben Frau
Meinen lieben Eltern

Vorwort

In den Jahren 1974 bis 1976 entstand am Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich im Auftrag der Zürcher Kantonalbank eine Studie über "Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank". Nach Beendigung dieser Arbeit gelangte die Leitung der Zürcher Kantonalbank mit dem Anliegen an das Institut, im Rahmen eines Folgeauftrages die Probleme der Budgetierung abzuklären und die Konzeption eines Gesamtbudgetierungssystems für ihre Bank an die Hand zu nehmen. Dabei sollte vor allem das Zusammenspiel der verschiedenen Budgets aus den Bereichen der Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung gezeigt werden. Gleichzeitig galt es, die instrumentalen und prozessualen Aspekte eines derartigen Budgetsystems zu beleuchten, d.h. abzuklären, wer was zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Hilfsmitteln zu tun hat.

Die vorliegende Arbeit zeigt in einem ersten, theoretischen Teil, neben den begrifflichen und abgrenzenden Ausführungen, die strukturellen und prozessualen Aspekte der Budgetierung in einer in-landorientierten Universalbank, und zwar losgelöst vom Beispiel der Zürcher Kantonalbank. Es ist ein zweiter Teil, welcher sich ausschliesslich mit der Budgetierung dieser Bank beschäftigt. Zunächst wird die Zürcher Kantonalbank als Institution vorgestellt und anschliessend werden die bei der Bank bereits bestehenden Budgets beschrieben und analysiert. Abschliessend gelangen konkrete Vorschläge zum Weiterausbau der Budgetierung bei der Zürcher Kantonalbank zur Darstellung.

An dieser Stelle gebührt all jenen Dank, die mit ihrer Hilfe auf irgend eine Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Vor allem denke ich hier auch an die zahlreichen Kaffeegespräche und Diskussionsrunden mit meinen Kollegen am Institut.

In erster Linie gilt dieser Dank jedoch meinem wissenschaftlichen Lehrer und Vorgesetzten, Herrn Prof. Dr. E. Kilgus, der durch seine grosszügige Unterstützung und durch seine wertvollen Anregungen viel zu meiner wissenschaftlichen Ausbildung beigetragen hat.

Für die grosse Unterstützung und das allseitige Entgegenkommen möchte ich auch der Zürcher Kantonalbank danken, namentlich Herrn Generaldirektor Dr. R. Müller, dessen Diskussionsbeiträge stets zu einem besseren Verständnis der Problematik beitrugen.

Für die prompte und speditive sprachliche Durchsicht des Manuskriptes richte ich meinen ganz speziellen Dank an Frau Ruth Keller und an unsere Sekretärin Margrit Berchtold.

Schliesslich schulde ich den wohl grössten Dank meiner lieben Frau, deren lebensfrohe Art nicht unwesentlich dazu beigetragen hat, die Arbeit innert nützlicher Frist einem guten Ende entgegenzuführen.

Zürich, im Dezember 1979

R. W. Fischer-Heemskerk

UEBERSICHT:

TEIL I: STRUKTURELLE UND PROZESSUALE ASPEKTE DER BUDGETIERUNG IN EINER INLANDORIENTIERTEN UNIVERSALBANK

1. Begriff und Wesen der Budgetierung
 - 1.1. Zum Begriff Budgetierung
 - 1.2. Das Budget als Führungsinstrument
 - 1.3. Zentrale kontra dezentrale Budgetierung
2. Die Budgetstrukturen
 - 2.1. Vorbemerkungen
 - 2.2. Die Budgets der Finanzbuchhaltung
 - 2.3. Die Budgets der Betriebsbuchhaltung
 - 2.4. Zusammenhängendes Zahlenbeispiel
3. Die Budgetierungsinstrumente und -prozesse
 - 3.1. Vorbemerkungen
 - 3.2. Die Budgetierungsinstrumente
 - 3.3. Die Budgetierungsprozesse

TEIL II: DIE BUDGETIERUNG IN DER ZUERCHER KANTONALBANK

4. Die Zürcher Kantonalbank
 - 4.1. Allgemeines
 - 4.2. Die geschäftspolitischen Zielsetzungen
 - 4.3. Der Geschäftskreis
 - 4.4. Die Organisationsstruktur
5. Darstellung bereits bestehender Budgets in der ZKB
 - 5.1. Budgets der Finanzbuchhaltung
 - 5.2. Die Kostenbudgets
6. Vorschläge zum Weiterausbau der Budgetierung
 - 6.1. Vorbemerkungen
 - 6.2. Strukturelle Anpassungen
 - 6.3. Instrumenteller Ausbau und zeitlicher Ablauf

Anhänge I,II,III

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Strukturelle und prozessuale Aspekte der Budgetierung in einer inlandorientierten Universalbank

1. Begriff und Wesen der Budgetierung	11
1.1. Zum Begriff 'Budgetierung'	11
1.2. Das Budget als Führungsinstrument	13
1.2.1. Die Budgetierung im Rahmen der Planung	13
1.2.1.1. Die langfristige, strategische Planung	15
1.2.1.2. Die kurzfristige, operative Planung	17
1.2.2. Die Budgetierung im Rahmen der Koordination	18
1.2.3. Das Budget als Kontrollinstrument	20
1.3. Zentrale kontra dezentrale Budgetierung	23
1.3.1. Die zentrale Budgetierung	23
1.3.2. Die dezentrale Budgetierung	24
2. Die Budgetstrukturen	27
2.1. Vorbemerkungen	27
2.2. Die Budgets der Finanzbuchhaltung	27
2.2.1. Grundlage: Finanzbudget	28
2.2.2. Grundlage: Absatzbudget	33
2.3. Die Budgets der Betriebsbuchhaltung	37
2.3.1. Das technisch-organisatorische Kapazitätsbudget	37
2.3.2. Die Personal-, Raum-, Maschinen- und Materialbudgets	43
2.3.3. Das Betriebskostenartenbudget	45
2.4. Zusammenhängendes Zahlenbeispiel	49
2.4.1. Vorbemerkungen	49
2.4.2. Ausgangslage	50
2.4.2.1. Jahresdurchschnittsbilanz	50
2.4.2.2. Erfolgsrechnung	51
2.4.3. Budgetierte Rechnungen	52
2.4.3.1. Das Absatzbudget	52
2.4.3.2. Das technisch-organisatorische Kapazitätsbudget	53
2.4.3.3. Die Personal-, Raum-, Abschreibungs- und Materialbudgets	54
2.4.3.4. Das Betriebskostenartenbudget	55
2.4.3.5. Das Bilanzbudget	56
2.4.3.6. Das Erfolgsbudget	57

3. Budgetierungsinstrumente und -prozesse	58
3.1. Vorbemerkungen	58
3.2. Die Budgetierungsinstrumente	59
3.2.1. Interne Vergangenheitsdaten	59
3.2.2. Gesamtwirtschaftliche Umweltanalyse und -prognose	61
3.2.3. Das unternehmerische Leitbild	63
3.2.4. Marktpotentialanalysen	66
3.2.5. Die Jahresziele	78
3.2.6. Die Budgetierungsanweisungen	83
3.3. Die Budgetierungsprozesse	85
3.3.1. Der Budgetierungszyklus	85
3.3.2. Die Koordination und Konsolidierung der Budgets	87
3.3.2.1. Die Koordination	88
3.3.2.2. Die Konsolidierung	89
3.3.3. Die Herleitung des Gesamtbankbilanz- sowie -erfolgsbudgets	89
3.3.3.1. Das Bilanzbudget	89
3.3.3.2. Das Erfolgsbudget	91
3.3.3.2.1. Zinsaufwand und -ertrag	92
3.3.3.2.2. Kommissions- sowie Wert- schriften- und übrige Er- träge	93
3.3.3.2.3. Betriebsaufwand	93
3.3.4. Die Auswertung der Budgets	94
3.3.4.1. Abweichungsanalyse bei Kostenbudgets	95
3.3.4.1.1. Volumenabweichung	95
3.3.4.1.2. Kostenabweichung	96
3.3.4.2. Abweichungsanalyse bei Absatzbudgets	98
3.3.5. Information und Einleitung von Korrektur- massnahmen	100
3.3.5.1. Information	100
3.3.5.2. Einleitung der Korrekturmassnahmen	101
3.3.5.2.1. Massnahmen im Geschäfts- bereich	101
3.3.5.2.2. Massnahmen im Betriebs- bereich	103
3.3.5.2.3. Massnahmen im Bereich der Soll-Werte	104

Teil II: Die Budgetierung in der Zürcher Kantonalbank

4. Die Zürcher Kantonalbank	107
4.1. Allgemeines	107
4.2. Die Geschäftspolitischen Zielsetzungen	108
4.3. Der Geschäftskreis	109
4.3.1. Das Aktivgeschäft	110

4.3.2. Das Passivgeschäft	110
4.3.3. Die übrigen Bankgeschäfte	111
4.4. Die Organisationsstruktur	112
4.4.1. Das Organigramm der Zürcher Kantonalbank	112
4.4.2. Die Kompetenzregelung	114
4.4.2.1. Die Kompetenzen des Bankrates	114
4.4.2.2. Die Kompetenzen des Bankpräsidiums	115
4.4.2.3. Die Kompetenzen der General- direktion	115
5. Darstellung bereits bestehender Budgets in der Zürcher Kantonalbank	117
5.1. Budgets der Finanzbuchhaltung	117
5.1.1. "Konventionelle" Budgetierung	118
5.1.2. Budgetierung mit Hilfe des Prognosemodells des BSGV	119
5.1.2.1. Vorbemerkungen	119
5.1.2.2. Zweck und Funktionsweise des Systems	119
5.1.2.3. Die MIS-Reports	122
5.1.2.4. Beurteilung im Hinblick auf die Bud- getierung	123
5.2. Die Kostenbudgets	124
5.2.1. Vorbemerkungen	124
5.2.2. Budgetstrukturen	128
5.2.2.1. Ziele, Budgetannahmen, Bemerkungen zum Budget	129
5.2.2.2. Personalbudget	129
5.2.2.3. Salärbudget	130
5.2.2.4. Raumbudget	132
5.2.2.5. Investitionsbudget	132
5.2.3. Ablauf der Kostenbudgetierung	135
5.2.4. Beurteilung der Kostenbudgetierung	138
5.2.4.1. Stärken	138
5.2.4.2. Schwächen	138
6. Vorschläge zum Weiterausbau der Budgetierung	139
6.1. Vorbemerkungen	139
6.2. Strukturelle Anpassungen	141
6.2.1. Organisatorischer Zusammenschluss der Abtei- lungen "Rechnungswesen" und "Planung/ Kostenrechnung"	141
6.2.2. Schaffung einer Marketingabteilung	142
6.2.3. Uebergeordnete Planungsabteilung	143
6.3. Instrumenteller Ausbau und zeitlicher Ablauf	145
6.3.1. Instrumente	145
6.3.1.1. Bankinterne Vergangenheitsdaten	145
6.3.1.2. Gesamtwirtschaftliche Analysen und Prognosen	146
6.3.1.3. Leitbild	146
6.3.1.4. Marktpotentialanalysen	146
6.3.1.5. Jahresziele	147
6.3.2. Budgetierungsprozess	147

Anhang I: <u>Beziehungen zwischen gesamtwirtschaftlichen Grössen zu budgetierenden Bilanzpositionen</u>	
1. Vorbemerkungen	149
2. Analyse der inländischen Mittelherkunft	151
2.1. Die Analyse der Fremdgeldeinlagen	152
2.1.1. Die Bankenkreditoren auf Sicht und auf Zeit	160
2.1.2. Kreditoren auf Sicht und auf Zeit	163
2.1.3. Spareinlagen, Depositen- und Einlagehefte	165
2.1.4. Kassaobligationen	169
2.1.5. Obligationenanleihen	170
2.1.6. Pfandbriefdarlehen	171
2.2. Die Analyse der eigenen Mittel	173
2.2.1. Begriff und Funktion	173
2.2.2. Entwicklung	175
2.2.3. Beurteilung	177
2.3. Zusammenfassung und Beurteilung der einzelnen Passivpositionen im Hinblick auf ihre Budgetierbarkeit	178
3. Analyse der Mittelverwendung	180
3.1. Kommerzielle Kreditgebung	184
3.2. Die hypothekarische Bankkreditgebung	189
3.3. Die Bankkreditgebung an den Staat	193
4. Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Analyse	195
 Anhang II: <u>Die MIS-Reports</u>	 197
 Anhang III: <u>Wegleitung für die Budgetierung</u>	 207
 Schlusswort	 213
Literaturverzeichnis	214

TEIL I:

STRUKTURELLE UND PROZESSUALE ASPEKTE
DER BUDGETIERUNG IN EINER
INLANDORIENTIERTEN UNIVERSALBANK

1. BEGRIFF UND WESEN DER BUDGETIERUNG

Das Ziel dieses Abschnittes besteht in der Festlegung der begrifflichen Grundlagen und in einer Einführung in die Thematik. Eine abschliessende, allgemein gültige Begriffsbestimmung wird nicht vorgenommen.

1.1. Zum Begriff 'Budgetierung'

In der deutschsprachigen Literatur werden statt 'Budgetierung' oftmals gleichbedeutend die Begriffe 'Planrechnung' und 'Gewinnplanung' verwendet (1). Im amerikanischen Schrifttum sind es 'budgeting', 'comprehensive profit planning', 'managerial planning' und 'comprehensive profit planning and control', welche oft als Synonyme angetroffen werden (2).

Der Begriff 'Budget' im Sinne einer Einnahmen- Ausgabenvorschau hat seinen Ursprung in der kameralistisch geführten, staatlichen Haushaltrechnung. Seine heutige Bedeutung erhielt er zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Sie wird in den drei folgenden, ausgewählten Definitionen aus dem deutschen und amerikanischen Sprachraum wiedergegeben:

Das Budget "wäre also zu verstehen als kurzfristige, in der Regel auf eine Zeitperiode von einem Jahr oder von Teilen davon bezogene, systematische Zusammenstellung der erwarteten Mengen- und Wertgrössen in einem Bankbetrieb,..." (3).

-
- 1) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, in: Fragen der Bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, Frankfurt am Main 1975, Hrsg: Mühlhaupt, Ludwig, S.30.
 - 2) Vgl. Welsch, Glenn A: Budgeting: profit planning and control fourth edition, New York 1976, S.3.
 - 3) Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, S.45, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 20. Jahrgang, Heft II, Februar 1972.

Dolff interpretiert das Budget als "eine bestimmte Methode der Unternehmenssteuerung, bestehend aus der Aufstellung von Teilplänen, ihrer Koordination zu einem Gesamtplan, deren Vorgabe als Sollziffern sowie der Kontrolle auf Einhaltung dieser Sollziffern" (1).

Schliesslich definiert Welsch 'comprehensive profit planning and control' als einen systematischen, formalisierten Ansatz zur Erfüllung der Planungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben der Unternehmensführung (2).

Aufbauend auf diesen Definitionen lassen sich folgende, begriffsbestimmende Wesensmerkmale des Budgets herauskristallisieren:

- es bezieht sich auf eine kurze Zeitperiode (in der Regel auf ein Jahr),
- es ist eine systematische Zusammenstellung erwarteter Mengen- und Wertgrössen und
- es erfüllt in erster Linie Planungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben.

Aufgrund dieser Merkmale ergibt sich die in dieser Arbeit verwendete Definition des Begriffs 'Budgetierung':

Die Budgetierung beinhaltet die Anwendung einer auf eine kurze Zeitperiode bezogene, systematischen Zusammenstellung erwarteter Mengen- und Wertgrössen zum Zweck der Planung, Koordination und Kontrolle.

1) Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 30.

2) Welsch, Glenn A: Budgeting: profit planning and control, S. 3. (Vom Verfasser ins Deutsche übersetzt)

1.2. Das Budget als Führungsinstrument

Aus den zahlreichen Führungsbegriffen der deutschen und angelsächsischen Literatur wird hier die für diese Arbeit zweckmässig erscheinende Umschreibung von Koontz/O'Donnell (1) gewählt. Die beiden Autoren unterscheiden in ihrem eher technischen und pragmatischen Ansatz folgende fünf Führungsfunktionen (Management Functions):

1. Das Planen (planning)
2. Das Organisieren (organizing)
3. Den Personaleinsatz und die Personalausbildung (staffing)
4. Die Führung der Mitarbeiter (directing and leading)
5. Das Kontrollieren (controlling)

Die Koordination, einer der drei Hauptzwecke, der das Budget gemäss obiger Definition zu dienen hat, ist in diesem Führungsbegriff nicht explizit enthalten. Koontz/O'Donnell stellen diesbezüglich indessen fest, dass das Koordinieren ein elementarer Bestandteil der Führung schlechthin darstelle und dass jede Führungsfunktion eine Koordinationsübung sei (2).

1.2.1. Die Budgetierung im Rahmen der Planung

Aus der Vielfalt in der Literatur anzutreffender Planungsbe-
griffe wird der folgende übernommen:

-
- 1) Vgl. Koontz, Harold; O'Donnell, Cyrill: management, a systems and contingency analysis of managerial functions, sixth edition, Tokyo 1976, S. 70ff.
 - 2) Vgl. Koontz, Harold; O'Donnell, Cyrill: management, a systems and contingency analysis of managerial functions, S. 73: "It seems more accurate, however, to regard it (die Koordination) as the essence of managership, for the achievement of harmony of individual efforts toward the accomplishment of group goals is the purpose of management. Each of the managerial functions is an exercise in coordination."

"Die Planung ist ein kontinuierlicher, gedanklicher Prozess. Er umfasst die Analyse der Ausgangssituation und Prognosen über die Entwicklung von für das Unternehmen relevanten Faktoren, eine Beurteilung eigener Stärken und Schwächen sowie der sich ergebenden Chancen und Probleme. Die schöpferische Verarbeitung dieser Informationen führt in einem Entscheidungsprozess zur Festlegung von Zielsetzungen und Massnahmen, welche die Erreichung des Unternehmungszweckes gewährleisten sollen" (1).

Wichtig in diesem Zusammenhang erscheint der Umstand, dass das Element der Entscheidung ein integrierender Bestandteil der Planung bildet. Diese Ansicht teilen u.a. auch Wöhe (2) und Koontz/O'Donnell (3). Die so verstandene Planung lässt sich unter verschiedenen Aspekten betrachten, nämlich unter dem institutionellen, dem prozessualen oder dem instrumentellen (4). Eine weitgehende Berücksichtigung dieser, für die Beschreibung der Budgetierung bedeutsamen Einteilung, erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln dieser Arbeit.

Indessen soll an dieser Stelle das Kriterium des gewählten Planungshorizontes kurz besprochen werden. Dies führt zur Gliederung der Planung in eine kurzfristige, operative (1 Monat, 3 Monate, 6 Monate, 12 Monate) und in eine langfristige, strategische. Unter der langfristigen Planung "wird heute im betriebswirtschaftlichen Bereich eine Planungsperiode von mindestens drei, in der Regel aber

- 1) Planungshandbuch der Firma Ciba-Geigy AG, Basel 1974, aus: Haas, Max O: Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, Versuch einer vergleichenden Darstellung, Bern und Stuttgart 1976, S. 19.
- 2) Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12., überarbeitete Auflage, München 1976, S. 128: "Planung bedeutet also das Treffen von Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind."
- 3) Koontz, Harold; O'Donnell, Cyrril: management, a systems and contingency analysis of managerial functions, S. 70: "Planning is, of course, decision making,..."
- 4) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik I, Bern 1973, S. 27.

von fünf und in grösseren Unternehmungen von zehn Jahren verstanden" (1).

1.2.1.1. Die langfristige, strategische Planung

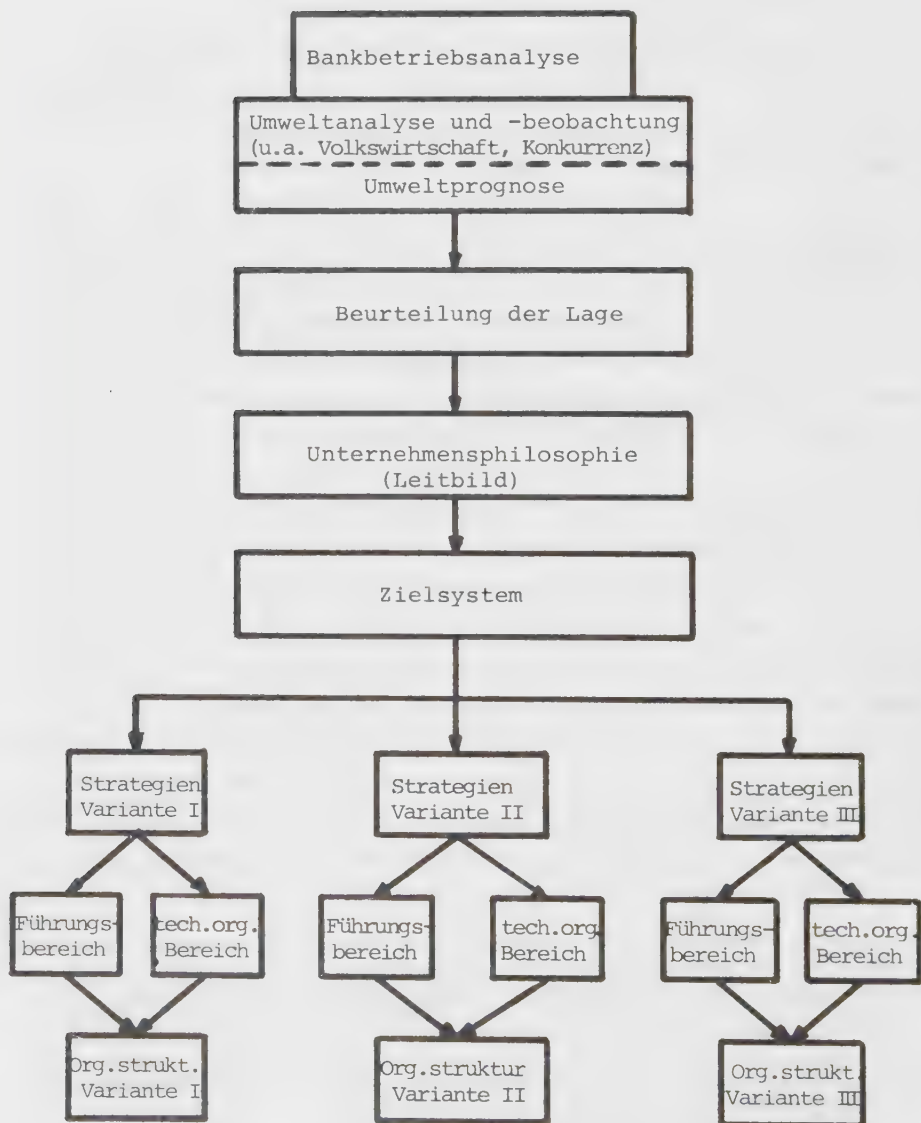
Die Diskussion der langfristigen, strategischen Planung im Rahmen dieser Arbeit ist erforderlich, weil sie eine wesentliche Grundvoraussetzung für die operative Planung und damit auch für die Budgetierung bildet.

Die strategische Planung unterscheidet sich von der operativen nicht nur in bezug auf den langen Planungszeitraum; sie erfasst auch die gesamte Bankunternehmung und nicht nur einzelne Teile davon (2). Die Grundlage der strategischen Planung bildet zunächst eine Analyse und Prognose der im betrachteten Zeitraum wirksamen Umweltfaktoren. Zu diesen Umweltfaktoren gehören unter anderem die verschiedenen Märkte, die Entwicklung verschiedener Bevölkerungsschichten, die Gesellschafts- und Rechtsordnung, die politische Entwicklung und nicht zuletzt die Aktivitäten der Konkurrenz. Neben der Umweltanalyse und -prognose hat auch eine bankinterne Betriebsanalyse zu erfolgen, welche über Rendite, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, sowie über die personellen, sachlichen und finanziellen Möglichkeiten Aufschluss liefert. Wesentliche Informationen ergeben sich dabei aus der betrieblichen Kostenrechnung, insbesondere der Kostenstellenrechnung, welche die Basis für Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen innerhalb eines Verantwortungs- und Funktionsbereiches bildet.

1) Kilgus, Ernst: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band I, Problemstellung- Allgemeine Grundlagen- Erkenntnisse, Zürich 1974, S. 30.

2) Vgl. Kilgus, Ernst: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band I, S. 31.

Abbildung 1: Zusammenhänge in der strategischen Planung



Quelle: Kilgus, Ernst: Vorlesung Bankbetriebswirtschaftslehre II, Universität Zürich, Wintersemester 1973/74.

Ausgehend von der Betriebs- und Umweltsanalyse und aufgrund einer ersten Lagebeurteilung sollte die Geschäftsleitung dann zu Folgerungen gelangen, um in einem nächsten Schritt die generellen Geschäftsgrundsätze und Verhaltensnormen formulieren zu können. Die Resultate von Betriebsanalyse, Umweltsprognose und Geschäftsphilosophie sind jährlich einer Lagebeurteilung zu unterziehen, welche - ähnlich wie bei einer militärischen Entschlussfassung - zu einem langfristigen Zielsystem führt. Aus diesem sind darauf die Strategien abzuleiten, welche Ausdruck der langfristig zu ergreifenden Massnahmen sind. Schliesslich besteht noch die Aufgabe, die Organisationsstruktur der Bank zu überprüfen, um festzulegen, wer die einzelnen Entscheidungen im Rahmen der langfristigen Zielsetzungen treffen und wer die angeordneten Tätigkeiten ausführen soll.

Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang der verschiedenen Teilgebiete der strategischen Planung.

1.2.1.2. Die kurzfristige, operative Planung

Die operative Planung basiert auf dem im Bereich der strategischen Planung erarbeiteten, langfristigen Handlungsrahmen. Sie unterscheidet sich von der strategischen Planung zum einen in der Dauer des betrachteten Planungszeitraumes und zum andern in der begrenzten Tragweite der behandelten Probleme (1). Weiter bezieht sie sich nicht auf die gesamte Bankunternehmung, sondern konkret

1) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band II, Bern 1978, S. 57.

auf einzelne Teilbezirke. Das Kernstück der operativen Planung bildet in der Regel ein detaillierter Jahresplan, der in einem systematischen, formalisierten Prozess erarbeitet wird, an dem alle Bereiche aktiv beteiligt sind.

Jeder Bereichsplan nennt die konkreten Ziele, die in der kommenden Periode anzustreben sind, sowie die zur Zielerreichung erforderlichen besonderen Massnahmen und Mittel. Er wird vervollständigt durch ein Budget, welches die für den Bereich relevanten, quantitativen Grössen enthält (1). Die Teilpläne kleinerer Teilbereiche sind zu Gesamtplänen übergeordneter Bezirke und schliesslich der gesamten Bankunternehmung zu ergänzen. "Die operative Planung dient somit einmal der Koordination der Operationen der Unternehmung für eine künftige Periode. Vor allem aber soll mit ihr erreicht werden, dass alle Leitungskräfte auf klare Ziele hin arbeiten und sich voll auf solche Probleme konzentrieren, die für die Zielerreichung wichtig sind" (2).

1.2.2. Die Budgetierung im Rahmen der Koordination

"In der Regel vollzieht sich die Entscheidungsfindung in Kreditinstituten in mehr oder weniger dezentraler Form, so dass sich für die Bankleitung das Problem der horizontalen und vertikalen Koordination der Entscheidungen stellt" (3).

Die vertikale Abstimmung bezweckt dabei ein einheitliches Ausrichten aller bankbetrieblichen Planungsbereiche nach den obersten

-
- 1) Vgl. Hill, Wilhelm: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensleitung, Uebersarbeitete Fassung der Antrittsvorlesung vom 24.6.1968 an der Universität Basel, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Basel 1971, S.11.
 - 2) Hill, Wilhelm: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensleitung, S. 12.
 - 3) Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 31.

Zielen der Bank. Sie erfolgt durch die Vorgabe abgeleiteter (1) Planziffern für die einzelnen Abteilungen und Zweigstellen, welche gleichzeitig zum Kriterium ihrer Leistungsfähigkeit erhoben werden.

Konkret hat dabei die jeweils nächst höhere Organisationsstufe die Budgets der Abteilungen und Zweigstellen daraufhin zu überprüfen, inwiefern sie mit den Zielvorstellungen der Geschäftsleitung übereinstimmen. Treten hier Unstimmigkeiten auf, so sind - nach Rücksprache mit den Bereichsleitern - entweder die Teilziele oder aber die Zielvorstellungen der Geschäftsleitung zu revidieren (2).

Bei der horizontalen Koordination handelt es sich um die Abstimmung zwischen den einzelnen Abteilungen und Zweigstellen, "um den zwischen den verschiedenen Planbereichen der Bank bestehenden Interdependenzen Rechnung zu tragen" (3). Im finanziellen Bereich sind es die Mittelherkunft und -verwendung, die Liquidität und das indifferente Geschäft, welche koordiniert sein wollen. Im technisch-organisatorischen Bereich hingegen die Personal-, Raum- und Maschinenkapazität. Mit Hilfe der Mengenstatistiken und Äquivalenzziffernverfahren besteht ferner die Aufgabe, die finanziellen und technisch-organisatorischen Sektoren gegenseitig aufeinander abzustimmen.

Abbildung 2 verdeutlicht die Zusammenhänge.

-
- 1) Vgl. Hill, Wilhelm: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensführung, S. 4: "Damit die Entscheide und Tätigkeiten der Teilbereiche aufeinander abgestimmt werden können, müssen die Teilziele aus Gesamtzielen der Unternehmung abgeleitet werden, sie müssen sich an einem zentralen Bezugspunkt ausrichten lassen."
 - 2) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 48.
 - 3) Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 32.

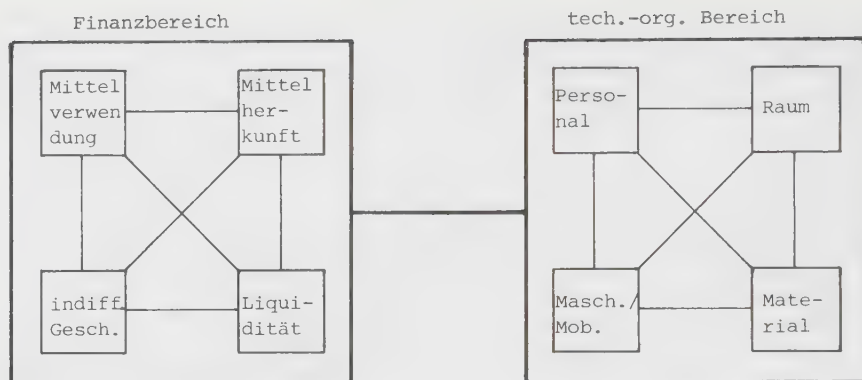


Abbildung 2: Koordination der verschiedenen Planbereiche

1.2.3. Das Budget als Kontrollinstrument

"Im Soll-Ist-Vergleich, und damit bei der Analyse der Abweichungen zwischen vorgegebenen und tatsächlichen Kosten und Erlösen, wird nicht nur die Bedeutung der Steuerung, sondern eine weitere, dritte Funktion des Budgets deutlich, seine Kontrollfunktion." (1)

Diese Kontrollfunktion wird indessen problematisch, wenn mit ihr nicht mehr lediglich eine zielgerichtete Steuerung der Bank verfolgt wird, sondern eine Kontrolle und Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter, vor allem dann, wenn deren Leistungsbereitschaft - mittels Koppelung des Lohnes an den Zielerreichungsgrad - zu erhöhen versucht wird. Die Voraussetzung für eine solche Leistungsbeurteilung wären:

1. dass der Erfolg einer Planperiode zu einem überwiegenden Teil das Resultat der Anordnungen und ergriffenen Massnahmen der entsprechenden Entscheidungsträger ist und

1) Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, S. 47.

2. dass das Rechnungswesen der Bank in der Lage ist, die beeinflussbaren und unbeflussbaren Komponenten des Ergebnisses eines Planbereiches getrennt auszuweisen.

In diesem Zusammenhang erhebt Dolff generell die Frage, "ob die Voraussetzung der Beeinflussbarkeit der Ergebnisse einerseits aufgrund der unterschiedlichen Selbständigkeit der Bereiche gegenüber der Geschäftsleitung und andererseits aufgrund der teilweise erheblichen Marktabhängigkeit der Bereiche erfüllt ist" (1).

Gelingt es nämlich nicht, den Erfolg eines Planungsbezirktes vom Einfluss der Dispositionen der obersten Geschäftsleitung zu befreien, und überschreitet die Abhängigkeit ein gewisses Mass, so ist die Budgetierung zur Beurteilung des Leistungserreichungsgrades dieses Bereiches ungeeignet. Auch die Frage des Markteinflusses auf die Bereichserfolge ist nur in der Annahme befriedigend zu lösen, dass sich alle Planbereiche einer gleichen oder zumindest einer ähnlichen Kunden- und Konkurrenzstruktur gegenübersehen und somit mindestens ein horizontaler Vergleich untereinander gewährleistet ist.

Ferner wird die Ermittlung und die Kontrolle eines dispositionsbedingten Bereichserfolges grundsätzlich durch die Problematik der internen Leistungsverrechnung erschwert (2). So stellt sich hier u.a. die Frage, ob die Erfolge dem Bereich gutgeschrieben werden sollen, welcher entscheidet - oder jenem, auf dessen Aktivitäten der Absatz zurückzuführen ist. Konkret stellt sich dieses Problem beispielsweise im Falle der Gewährung eines grösseren Kredites, der die Kompetenzlimiten einer Zweigstelle übersteigt

-
- 1) Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 50.
 - 2) Vgl. dazu auch Kolbeck, Rosmarie: Bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971, S. 94ff.

und im Hauptsitz abgewickelt werden muss. Auch entstehen Probleme bezüglich der Erfolgszurechnung von Kunden, die durch eine bestimmte Abteilung neu akquiriert werden und dann im Zuge ihrer Geschäftstätigkeit weitere Dienstleistungen anderer Abteilungen in Anspruch nehmen.

Die dargestellten Probleme machen deutlich, dass eine Hauptschwierigkeit in der Bestimmung des dispositionsbedingten Erfolges für die einzelnen Planbereiche liegt. Ueberdies wäre eine Führung von Zweigstellen und Abteilungen über eine Erfolgsbudgetierung nur in den Ausnahmefällen möglich, wo Vergleichsmassstäbe bestehen, d.h. bei Geschäftsstellen mit gleicher oder ähnlicher Kunden- und Geschäftsstruktur.

Daraus folgt, dass die Budgetierung im Bankbetrieb vornehmlich zum Zwecke der zielgerichteten Unternehmungssteuerung eingesetzt werden soll, denn "in diesem Falle ist bei der Budgetkontrolle der Schwerpunkt nicht so sehr auf die Ermittlung des dispositionsbedingten Erfolges zu legen, als vielmehr auf die Bestimmung der Ursachen, die die Abweichungen zwischen Plan- und Istgrössen beeinflusst haben" (1).

1) Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 51.

1.3. Zentrale kontra dezentrale Budgetierung

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, in einem Bankbetrieb zu budgetieren: zentral in der Geschäftsleitung oder dezentral auf der Ebene der Bereichsleiter. Unter dem prozessualen Aspekt wird in diesem Zusammenhang oftmals auch von einer 'top-down' resp. 'bottom-up' Planung gesprochen (1).

1.3.1. Die zentrale Budgetierung

Zu Beginn der Entwicklung des Budgetierungsgedankens versuchten die schweizerischen Bankbetriebe im Bereich der Finanzbuchhaltung - aufgrund korrelativer Beziehungen von Bilanzpositionen zu makro-ökonomischen Grössen - zu einer direkten Bilanzbudgetierung zu gelangen (2). Diese Weise der 'Budgetierung', welche im wesentlichen auf der Annahme beruht, dass die auf die Bank einwirkenden Kräfte auch in der Planperiode wirksam bleiben, vermag jedoch die Aufgaben eines Planungs- Koordinations- und Kontrollinstrumentes nicht zu erfüllen.

Wie die nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit noch zeigen werden, dient eine solche Analyse und Prognose volkswirtschaftlicher Leitgrössen und einzelner Bilanzpositionen, gemäss allgemeiner betriebswirtschaftlicher Auffassung, im Rahmen des Planungsprozesses lediglich der Budgetierungsvorbereitung.

Eine zentrale Budgetierung gemäss Definition (3) bedeutet, dass sämtliche Budgetierungsfunktionen - von der Informationsgewinnung, Entscheidung und Zielvorgabe für die Planperiode, bis

-
- 1) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 101.
 - 2) Vgl. Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, S. 48.
 - 3) Vgl. 1.1.1.

zur Kontrolle der Höhe des Zielerreichungsgrades - von der Geschäftsleitung ausgeübt werden. Dieses Vorgehen bringt gegenüber der dezentralen Budgetierung zwar einerseits den Vorteil, dass die Koordination der einzelnen Teilbereichsbudgets im Hinblick auf die Gesamtbankzielsetzungen gewährleistet ist, andererseits jedoch auch überwiegende Nachteile. So ist die Geschäftsleitung punkto Informationsgewinnung in zweierlei Hinsichten von den Bereichsleitern abhängig. Einmal ist das öffentliche, statistische Zahlenmaterial, namentlich in der Schweiz, oft nur in stark aggregierter Form verfügbar und somit für Planungszwecke nur wenig geeignet, und des andern verfügen die Bereichsleiter - aufgrund ihrer Marktnähe - im allgemeinen ohnehin über die umfangreicheren Marktkenntnisse als die oberste Geschäftsleitung.

Weiter ist die Tatsache zu berücksichtigen, dass der Geschäftsleitung nachgeordnete Organisationseinheiten, welche nicht am Budgetierungsprozess beteiligt werden, die Durchsetzung der Pläne erschweren können (1). Diese Erschwerung beruht aber nicht etwa darauf, "dass die Pläne wegen der Trennung von Planung und Ausführung unbedingt schlechter wären, sondern darauf, dass das Kommunikationsproblem zwischen den planenden und ausführenden Stellen nicht befriedigend gelöst werden kann" (2).

1.3.2. Die dezentrale Budgetierung

Eine vollständige dezentrale Budgetierung bedeutet, dass die verschiedenen Teilpläne direkt in den jeweiligen Teilbereichen erstellt werden. Damit treten die im Rahmen der zentralen Budgetierung genannten Nachteile hier nicht mehr auf. Hingegen ergeben

-
- 1) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 38.
 - 2) Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Bank 2, S. 109.

sich Probleme in den Bereichen der Koordination und Kontrolle. Im Koordinationsbereich stellen sich die Probleme zum einen in der Berücksichtigung des für den Bankbetrieb charakteristischen Leistungs- und Absatzverbundes und zum andern in der Ausrichtung der verschiedenen Teilbereiche auf die Gesamtbankzielsetzungen.

Weiter ergeben sich Schwierigkeiten bei der Soll-Ist-Analyse, denn eine sinnvolle Ausübung der Kontrollfunktion ist nur möglich, wenn die Geschäftsleitung an der Ausarbeitung der Bereichszielsetzungen beteiligt ist. Dies ist aber eine Forderung, die im Falle der vollständig dezentralen Budgetierung nicht erfüllt ist.

Die Lösung liegt in einem Kompromiss zwischen den beiden Extremvarianten, bei welchem die Vorteile der zentralen und der dezentralen Budgetierung genutzt, deren Nachteile aber vermieden werden sollen. Es wird dabei von der Erkenntnis ausgegangen, dass die Planung als Führungsinstrument zum Aufgabenbereich jedes Vorgesetzten gehört, und dass sich somit die Leitungsorganisation mit der Planungsorganisation decken muss (1). Die so erreichte Dezentralisation der Planung gewährleistet, dass die Verantwortung für die

- Planaufstellung und Planverwirklichung und
 - Informationsgewinnung und die Planaufstellung
- übereinstimmen (2).

Für die Organisation der Bankbudgetierung bedeutet dies konkret, dass das Aufstellen der einzelnen Zweigstellen- und Abteilungsbudgets dezentral durch die jeweiligen Abteilungs- und Zweigstellenleiter erfolgen muss, die Gesamtbankplanung und Koordination der Bereichspläne hingegen zentral erfolgt, d.h. dem Aufgabenkreis der Geschäftsleitung obliegt.

1) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 109.

2) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 109.

Rühli weist darauf hin, "dass eine solche Uebereinstimmung der Verantwortung für die Planaufstellung und -verwirklichung zu einer gründlichen, realistischen, manchmal aber vielleicht auch zu einer zurückhaltenden, ja sogar übertrieben vorsichtigen Planung führt, um so weit wie möglich negative Planabweichungen, die später zu verantworten sind, zu vermeiden" (1).

Abschliessend ist zu betonen, dass für eine erfolgreiche Budgetierung von grösster Wichtigkeit ist, dass die Organisationsstruktur der Bank den Anforderungen nach klarer Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung entspricht.

Die Verantwortung für die Planung, Koordination und Kontrolle in den verschiedenen hierarchischen Ebenen zeigt Abbildung 3.

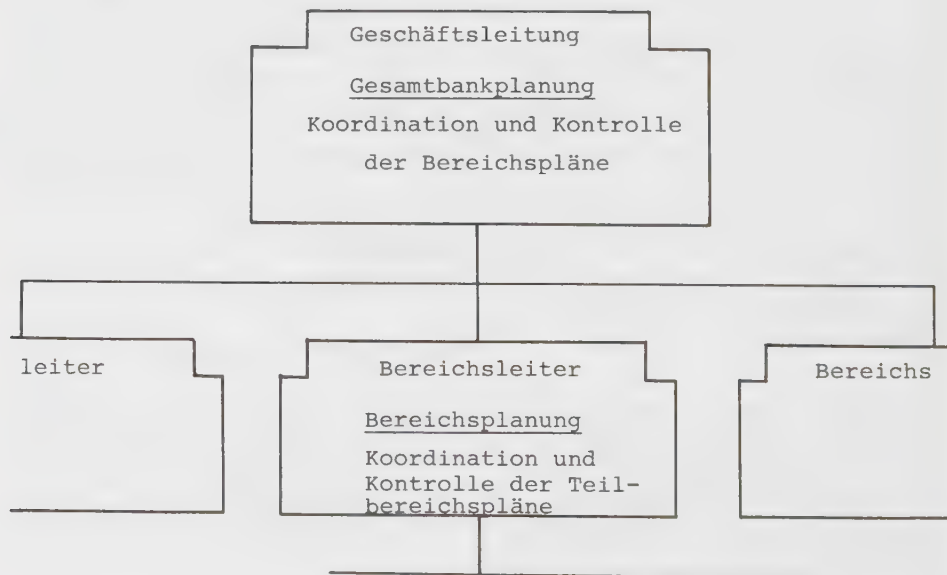


Abbildung 3

1) Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 109.

2. DIE BUDGETSTRUKTUREN

2.1. Vorbemerkungen

In diesem Kapitel soll in knapper Form umrissen werden, welche Budgets, resp. Teilbudgets im Bankbetrieb zu erstellen sind und welche theoretischen Beziehungen zwischen ihnen bestehen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass sich die Budgetierung grundsätzlich in zwei Bereichen des Rechnungswesens niederschlägt, nämlich einerseits in der Finanzbuchhaltung und andererseits in der Betriebsbuchhaltung.

2.2. Die Budgets der Finanzbuchhaltung

Die Budgets im Bereich der Finanzbuchhaltung umfassen zunächst das Bilanz-, das Liquiditäts-(1) und das Erfolgsbudget, wobei es sich sowohl beim Bilanz- als auch beim Erfolgsbudget um zusammenfassende Aufstellungen einzelner Teilbudgets handelt. Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, der Geschäftsleitung als Steuerungs- und Kontrollinstrument zu dienen. Insbesondere sollen sie verdeutlichen ob und wie der geplante Erfolg erreicht wird. Weiter ermöglichen sie das Aufdecken von Planungsschwächen, welche sich oftmals erst bei einer gesamthaften Gegenüberstellung aller Bilanz- sowie Erfolgspositionen zeigen(2).

Das Zusammenspielen der genannten Budgets soll durch einen kurzen Seitenblick auf die Problematik der Budgetierungsab-

1) Wie bereits einleitend dargelegt, bildet das Liquiditätsbudget nicht Gegenstand dieser Arbeit und wird hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

2) Vgl. Weilenmann, Paul; Nüsseler, Anton: Planungsrechnung in der Unternehmung, 2. Auflage, Zürich 1973, S. 122 ff.

läufe erklärt werden. Dabei lassen sich zwei grundlegend verschiedene Varianten unterscheiden. Deren erste wählt als Ausgangspunkt die verschiedenen Bilanzpositionen(1), während die zweite, in neuerer Zeit hauptsächlich von der Bankpraxis angestrebte Variante, - ähnlich wie in einem Industriebetrieb - von einem Absatzbudget auszugehen versucht.

2.2.1. Grundlage: Bilanzbudget(2)

Vor allem im eher produktorientierten und traditionell organisierten Bankbetrieb bildet die Bilanz die Grundlage für ein integriertes Budgetsystem. Sie tritt hier an Stelle des Absatz-, resp. Finanzbudgets, der Budgetierungsgrundlage eines kaufmännisch geführten Unternehmens des Nichtbankensektors. Dabei wird die Bilanz zum Zweck der Budgetierung in die Budgets der Mittelherkunft (Passiven) und der Mittelverwendung (Aktiven) untergliedert. Diese bilden die Grundlage für die budgetierte Erfolgsrechnung, soweit es die Zinsaufwände und -erträge betrifft. Die Budgetierung der aus Kommissions- und Treuhandgeschäften stammenden Aufwände und Erträge erfolgt dann unabhängig von der budgetierten Bilanz. Die Betriebsaufwendungen werden - wie weiter hinten noch gezeigt wird - direkt dem Kostenbudget entnommen.

Die sich ergebenden Beziehungen zwischen den genannten Budgets sind in Abbildung 4 dargestellt:

-
- 1) Vgl. dazu: Hegazy, Mohamad Abbas; Blakely, Edward J.: An application of budgetary control to commercial banks with reference to the principles of commercial bank management, Wisconsin 1966 sowie Hein, Manfred: Umriss einer Gesamtplanung in Kreditinstituten, Oesterreichisches Bank-Archiv, Heft VII, Juli 1970, S. 222: "Hier bietet es sich an von der Gruppierung der Bestände im Rechnungswesen auszugehen, insbesondere von den Bilanzpositionen."
 - 2) Wie bereits erwähnt, ist die Frage der Budgetierungsgrundlage, ihrem Charakter nach im Bereich der Budgetierungsprozesse anzusiedeln. Aus didaktischen Überlegungen wird sie jedoch vorgezogen und an dieser Stelle besprochen.

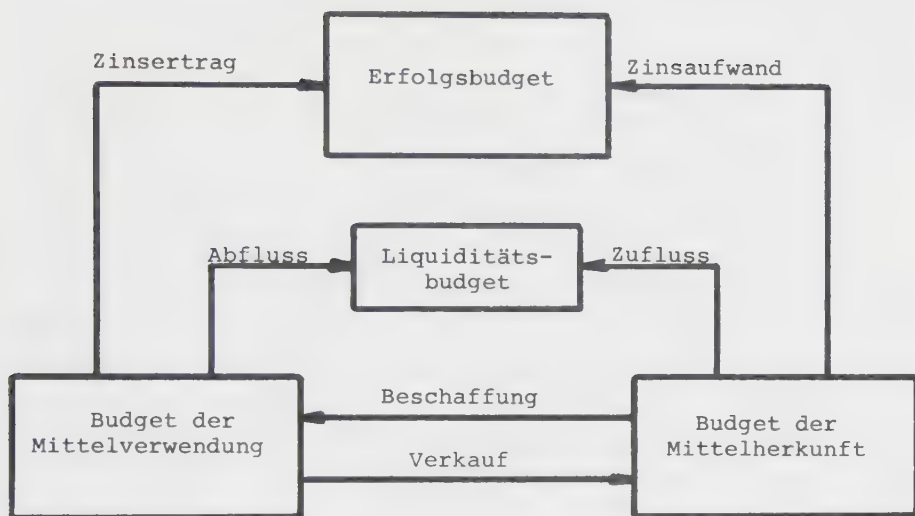


Abbildung 4

Wie Abbildung 4 zeigt, bestehen naturgemäss sehr enge Zusammenhänge zwischen den Budgets der Mittelherkunft und -verwendung, wobei indessen nicht abschliessend festgelegt werden kann, von welchem der beiden Teilbudgets die Budgetierung ihren Ausgang zu nehmen hat. Diese Frage ist vor allem für die in Kapitel 3 zu behandelnden Budgetierungsprozesse wichtig, denn "schliesslich wirkt sich die Wahl des Ausgangspunktes auf den gesamten Ablauf der Planung aus" (1). Daher sollte, unter Berücksichtigung des Ausgleichsgesetzes der Planung (2), zweckmässigerweise

1) Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, Bern 1978, S. 104.

2) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, erster Band, 18. neu überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New-York 1971, S. 164: "Das 'Ausgleichsgesetz der Planung' aber ist das der Dominanz des Minimumsektors, das heisst des jeweils schwächsten Teilbereiches im Gesamtsystem betrieblicher Betätigung."

vom wahrscheinlichen betrieblichen Engpass ausgegangen werden(1).

Für den Bankbetrieb bieten sich hier grundsätzlich die zwei folgenden Vorgehensweisen an:

- Ausgangspunkt: Mittelherkunft

Mit Hegazy und Blakely (2), die die Bank als eine Art "Kreditfabrik" betrachten, kann festgestellt werden, dass die Einlagen, d.h. die Mittelherkunft den Umfang der gewährten Aktivkredite in hohem Masse determinieren. Nicht zuletzt aus diesem Grund richten sich auch die konjunktur- und geldpolitischen Massnahmen der Notenbank hauptsächlich auf die Passivseite der Bankbilanz.

- Ausgangspunkt: Mittelverwendung

Dieses auch in der Praxis zu beobachtende Vorgehen geht von der Ueberlegung aus, dass sich die Kreditentscheidungen der Bank nicht in erster Linie an den Passivgeldzuflüssen orientieren, sondern vor allem an den Chancen interessanter Aktivgeschäfte.

Eine generelle Antwort auf die Frage, ob die Bank ihre Geschäftspolitik grundsätzlich auf die Passivseite der Bilanz ausrichten soll, also nach Massgabe der eingehenden Kundengelder Aktivgeschäfte tätigt, oder ob sie ihr Geschäftsvolumen primär nach der Art und Grösse der möglichen Ausleihungen

1) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, Band 2, S. 104.

2) Vgl. Hegazy, Mohamad Abbas; Blakely, Edward J.: An application to budgetary control to commercial banks, S. 20: "A commercial bank may be conceived as a credit factory..." ... "Hence, deposit plans are considered as the key segment of the budget on which other segments of the budget rely."

bestimmt, est allerdings nicht möglich (1). Diese Entscheidung kann nur aufgrund der jeweiligen Marktsituation getroffen werden.

Wie erwähnt, verkörpern die Budgets von Bilanz und Erfolgsrechnung eine zusammenfassende Aufstellung einzelner Teilbudgets. Die Wahl der Bilanz als Budgetierungsgrundlage bedeutet somit automatisch ein zentrales, "direktes" (2) Budgetieren, denn die Zielvorgaben für die einzelnen Verantwortungsbereiche müssen auf irgendeine Weise aus der zentral erstellten, alle Teilbudgets zusammenfassenden Budgetbilanz abgeleitet werden.

Dieses Verfahren bringt jedoch den schwerwiegenden Nachteil mit sich, dass die der obersten Geschäftsleitung nachgelagerten Führungsstufen nicht direkt am Zielbildungsprozess beteiligt sind, was zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Durchsetzung der Zielgrössen führen kann.

Weiter sollte ein Budgetsystem, das seinen Aufgaben als Führungsinstrument gerecht werden will, in der Lage sein, für alle Verantwortungsbereiche klare, realistische Zielvorgaben zu liefern. Dies bedeutet für einen Ansatz, dessen Grundlage das Bilanzbudget bildet, dass zunächst die budgetierten Bilanzwerte zu ermitteln sind. Der zur Lösung dieses Problems oftmals vorgeschlagene Weg, von den Beziehungen einzelner Bilanzpositionen zu gesamtwirtschaftlichen Leitgrössen auszugehen (3), scheint in-

1) Vgl. Holzach, Robert: Führungsprobleme im Bankbetrieb aus der Sicht eines Topmanagers, in: Bankmanagement in Theorie und Praxis, Hrsg.: Schuster Leo, Bern 1973, S. 18.

2) Vgl. Punkt 1.3.1., S. 23.

3) Vgl. Hegazy, Mohamad Abbas; Blakely, Edward J.: An application of budgetary control to commercial banks, S. 22: "Because of the significance of forecasting the level of general economic activity to the preparation of deposit plans, the relationship between Gross National Product and deposits of commercial banks is examined ... "

dessen - zumindest für schweizerische Verhältnisse - nicht gangbar.

So zeigen die in Anhang 1 (1) durchgeführten Analysen der inländischen Mittelherkunft und -verwendung sowie des Bruttosozialproduktes, dass zwar gewisse Abhängigkeiten einzelner Bilanzpositionen von gesamtwirtschaftlichen Grössen nachgewiesen werden können. Diese reichen aber kaum aus, um die Erstellung eines zuverlässigen Bilanzbudgets zu ermöglichen.

Davon abgesehen stehen zum Zeitpunkt der Budgetierung die aktuellen gesamtwirtschaftlichen Vergangenheitswerte noch nicht zur Verfügung, so dass auf entsprechende Prognosen zurückgegriffen werden müsste, was wiederum neue Probleme und Unsicherheiten miteinschliesst.

Dabei sollen jedoch die in letzter Zeit wiederholt bekannt gewordenen Fehlprognosen angesehener wissenschaftlicher Institute nicht überbewertet werden, denn "die Crux der Verwendung gesamtwirtschaftlicher Prognosen, bzw. Projektionen für Zwecke einzelbetrieblicher Bankplanung liegt vielmehr in dem Umstand, dass es keine gesicherten Verfahren für die Transformation solcher Daten in einzelbetriebliche Informationen bis hinunter zur letzten am Markt agierenden Betriebsstelle gibt"(2). So äusserten sich denn die befragten Planungsspezialisten übereinstimmend mit den im neueren Schrifttum vertretenen Ansichten, dass die Funktion einer gesamtwirtschaftlichen Prognose und Analyse lediglich darin besteht, Anhaltspunkte über den durchschnittlich zu erwartenden Trend einzelner Geschäftssparten zu liefern sowie das Setzen globaler Gesamtbankziele zu ermöglichen.

1) Vgl. Anhang I, S. 149 ff.

2) Pomian, Michael: Bankplanung - Wege und Irrwege, Angewandte Planung, Band 1, Würzburg/Wien 1977, S. 127.

2.2.2. Grundlage: Absatzbudget

Werden die im letzten Abschnitt aufgezählten Einwände zusammengefasst, so gelangt man zum Schluss, dass ein Budgetsystem, wie es z.B. von Hegazy und Blakely für die "First Wisconsin National Bank of Milwaukee" dargestellt wird (1), unter den gegenwärtig für Schweizerbanken herrschenden Umweltverhältnissen kaum möglich ist.

Die zu wählende Alternative kann daher nur darin bestehen, von einem marktorientierten Ansatz auszugehen und ein Absatzbudget ins Zentrum einer möglichen Budgetkonzeption zu stellen. Dabei beruht eine marktorientierte Planung, bzw. Budgetierung hauptsächlich auf der Idee, den Markt nach verschiedenen Kundengruppen zu segmentieren, um so die Bedürfnisse nach den einzelnen Bankleistungen gezielt abklären zu können(2). Denn nur eine auf einer seriösen Marktpotentialanalyse aufbauende Bankplanung erlaubt es, für die einzelnen Verantwortungsbereiche realistische, quantitative Zielvereinbarungen zu treffen.

Eine derartige Bankplanung und -budgetierung erreicht ihren Zweck indessen nur, wenn die entsprechenden organisatorischen und personellen Bedingungen erfüllt sind. "Integraler Bestandteil des Planungssystems müssen insbesondere eine kunden(-gruppen)orientierte Aufbauorganisation, eine Weiterentwicklung des computergestützten Informationssystems in Richtung auf ein geschlossenes Kundeninformationssystem mit Zugriffsmöglichkeiten am Ort der Geschäftsabwicklung und insbesondere ein Personal-

1) Vgl. Hegazy, Mohamad Abbas; Blakely, Edward J.: An application of budgetary control to commercial banks, S. 217-248: Die beiden Autoren beschreiben ein Budgetsystem, das versucht, über gesamtwirtschaftliche Abhängigkeiten und Prognosen von den Passiven - aufgrund einer von der Geschäftsleitung formulierten Investitionspolitik - direkt auf die Aktiven zu schliessen.

2) Vgl. Hagenmüller, Karl Friedrich: Organisation der marktorientierten Bank, in: Bank und Markt, August 1976, S. 10: "Die Organisation einer marktorientierten Bank ist also die Organisation in Richtung auf Kundengruppengliederung, und innerhalb der Kundengruppengliederung und des Kundengruppenmarketing findet sich die Produktausrichtung..."

entwicklungs- bzw. -ausbildungsprogramm sowie eine Beteiligung der von der Planung berührten Mitarbeiter an der Entwicklung und Festlegung der Planziele sein."(1)

Die zu bildenden Kundengruppen einer Bank müssen eindeutig definierbar sein, d.h. sich deutlich in voneinander abgrenzbare Gruppen unterscheiden lassen können, während die gruppenspezifischen Bedürfnisse an die Bank gleicher oder zumindest ähnlicher Art sein sollten. Auch ist zu beachten, dass die verschiedenen Kundengruppen sowohl im Markt als auch in der Bank wiederfindbar sein müssen.

Die in der neueren Bankorganisationsliteratur(2) am häufigsten genannte Einteilung der Bankkunden "unterscheidet zwischen Mengenkundschaft, Individualkundschaft und Firmenkundschaft, wobei man häufig bei der Firmenkundschaft noch nach mittelständischen und emissionsfähigen Unternehmen unterscheidet"(3).

Die nachfolgende Abbildung 5 veranschaulicht die Eingliederung des Absatzbudgets in ein integriertes Budgetsystem, unter Berücksichtigung der oben genannten Kundengruppengliederung.

1) Pomian, Michael: Bankplanung - Wege und Irrwege, S. 130

2) Vgl. z.B. Cramer, Jörg: Marketing bei Banken, Frankfurt am Main 1975, Engelhardt, Bernhard: Marketing - Organisation im Bankbetrieb, Frankfurt am Main 1975 sowie Wielens, Hans: Fragen der Bankorganisation, Frankfurt am Main 1977.

3) Cramer, Jörg: Marketing bei Banken, S. 17.

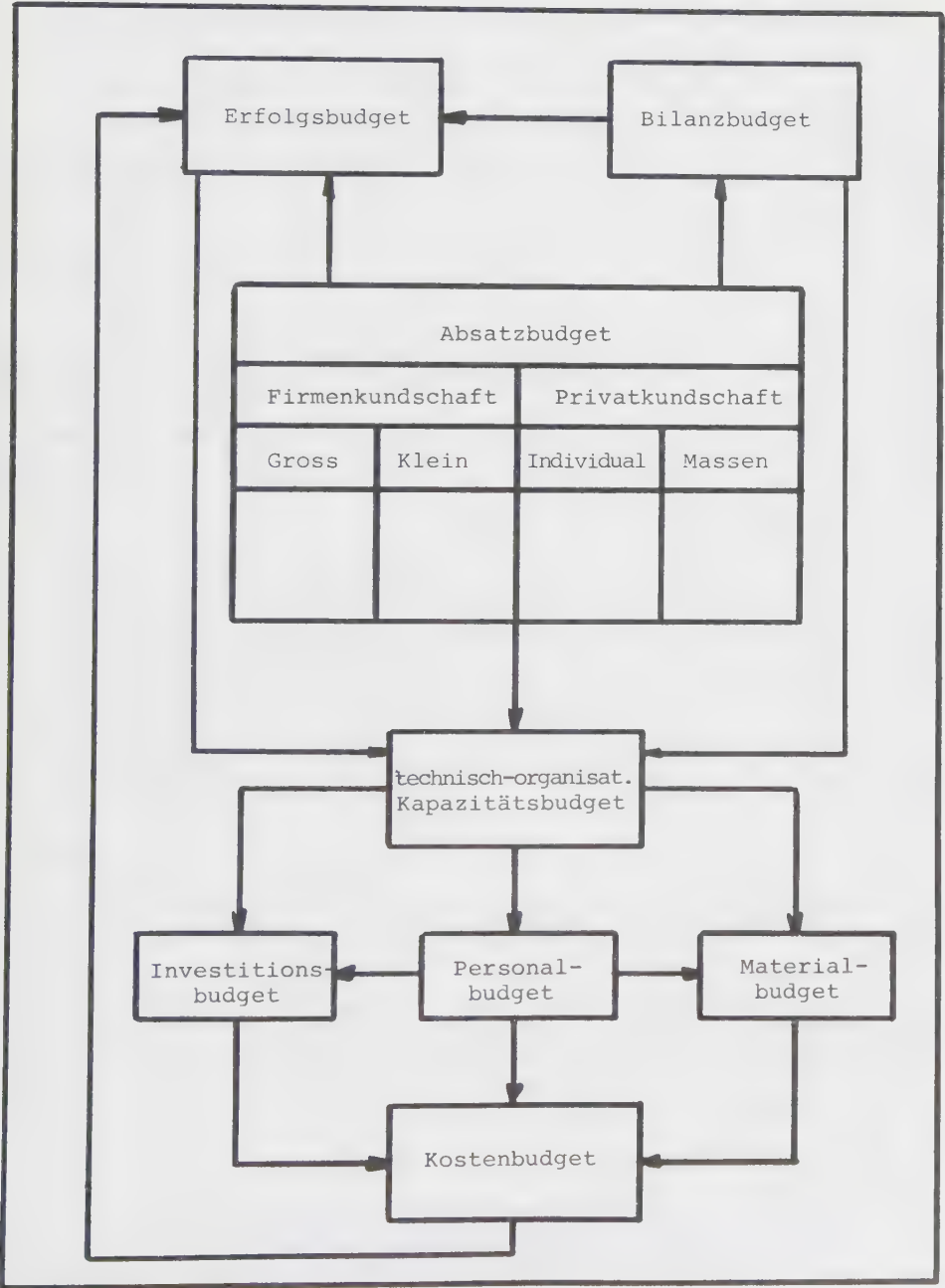


Abbildung 5

Umfragen bei verschiedenen Grossbanken in der Schweiz sowie in der Bundesrepublik Deutschland ergaben, dass alle befragten Institute - von denen übrigens noch keines über ein integriertes Budgetsystem im oben dargestellten Sinn verfügt - das Schwergewicht vorerst auf das Budgetieren des Privatkundengeschäftes legen.

Weiter fiel auf, dass die Banken selbst in keinem der betrachteten Fälle als Kundengruppe genannt wurden. Der Grund dafür liegt darin, dass das Interbankengeschäft in erster Linie der Liquiditätsregulierung zwischen den Banken dient und sehr grossen jährlichen Wachstumsschwankungen (bis zu 90%) unterworfen ist(1), was die Anwendung entsprechender Budgets im Sinne realistischer Zielvereinbarungen, resp. -vorgaben nicht in Frage kommen lässt.

Demgegenüber zeigt die Analyse in Anhang I, dass solche Bankleistungen, wie z.B. Spareinlagen, Kassaobligationen oder Hypothekarkredite, die zu einem überwiegenden Teil von Privatkundschaft in Anspruch genommen werden, eine wesentlich geringere Schwankungsbreite aufweisen und sich deshalb - zumindest in der Einführungsphase - für eine Budgetierung besser eignen(2).

Die der obersten Geschäftsleitung als Koordinations- und Steuerungsinstrument dienenden Bilanz- und Erfolgsbudgets können somit nur zu einem Teil aus dem Absatzbudget hergeleitet werden. Die restlichen Bilanzsummenteile, insbesondere die Positionen des Interbankengeschäftes, beruhen weiterhin auf Schätzungen und bilden nur bedingt anzustrebende Zielgrössen.

1) Vgl. Anhang I, S. 160ff.

2) Vgl. Anhang I, S. 165ff.

Die Abbildung 6 auf Seite 38 zeigt schematisch eine mögliche Detailgliederung eines konsolidierten, die gesamte Bank umfassenden Absatzbudgets. Dabei gilt es vor allem zu beachten, dass - im Unterschied zur Budgetierungsvariante mit Ausgangspunkt Bilanz - nicht mehr die Budgets der einzelnen Bilanzpositionen, sondern in erster Linie die verschiedenen Kundengruppenbudgets im Vordergrund stehen.

2.3. Die Budgets der Betriebsbuchhaltung

Im Bereich der Betriebsbuchhaltung sind grundsätzlich drei Arten von Budgets zu unterscheiden:

1. das ausschliesslich Stückgrössen (Mengen) umfassende technisch-organisatorische Kapazitätsbudget;
2. die aus dem technisch-organisatorischen Kapazitätsbudget abzuleitenden Teilbudgets, die über die Personal-, Raum-, Maschinen- sowie Materialkosten informieren;
3. das umfassende Betriebskostenbudget, welches eine Gegenüberstellung sämtlicher Kostenarten darstellt.

2.3.1. Das technisch-organisatorische Kapazitätsbudget

Wie Abbildung 5 auf Seite 35 zeigt, bildet das technisch-organisatorische Kapazitätsbudget das eigentliche Bindeglied zwischen der Finanz- und Betriebsbuchhaltung. Es verkörpert gewissermassen die kostenrechnerische Komponente (1) des Absatzbudgets und er-

1) Vgl. Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, Zürich 1964, S. 25: Unter Kosten sind die Mengen und Werte der Güter- und Leistungsabgänge zu verstehen, "die ihren Grund in der betrieblichen Leistungserstellung haben."

KONSOLIDIERTES ABSATZBUDGET															
	Privatkundengeschäft				Firmenkundengeschäft				Summe						
	Individualgesch		Massengeschäft		Grossfirmen		Kleinfirmen								
	Anzahl		Betrag		Anzahl		Betrag		Anzahl		Betrag		Anzahl		
	Ist		Ist		Ist		Ist		Ist		Ist		Ist		
	Soll		Soll		Soll		Soll		Soll		Soll		Soll		
Bilanzpositionen															
Aktivgeschäft															
Passivgeschäft															
Indifferentes Geschäft															

Abbildung 6

fasst die Anzahl (Menge) der in der Budgetperiode abzusetzenden Bankleistungen.

In diesem Zusammenhang sei kurz auf den Begriff und das Wesen der bankbetrieblichen Mengen eingetreten (1).

Gemäss Hagenmüller fallen unter die Mengengrössen jene Mengen, die als Massstab für die technisch-organisatorische Seite des Betriebsgeschehens geeignet sind (2).

Ein erstes Unterscheidungskriterium teilt die Mengen zunächst in Bestandes- sowie Bewegungsgrössen (3).

Zu den Bestandesgrössen zählen dabei alle betrieblichen Erscheinungsformen, welche sich in einem bestimmten Zeitpunkt in irgendeinem Bestand niederschlagen, wie z.B.:

- Anzahl Kunden
- Anzahl Angestellte
- Anzahl Sparhefte usw.

Dagegen dienen die Bewegungsgrössen in erster Linie der Messung der betrieblichen Leistungserstellung während einer bestimmten Zeitperiode, wobei sich jede Leistungserstellung in mindestens einer Bewegungsgrösse niederschlägt, beispielsweise:

- Anzahl Buchungen
- Anzahl Kontokorrent-Eröffnungen
- Anzahl Kreditgewährungen usw.

1) Eine ausführliche Diskussion der Mengenproblematik im Bankbetrieb erfolgte in den Arbeiten von: Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, Dissertation, Zürich 1976 sowie bei Diezi, Reto; Meyer, Conrad: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungs-Systems bei der Schweizerischen Nationalbank, Dissertation in Vorbereitung.

2) Hagenmüller, Karl Fr.: Der Bankbetrieb, Band III, Wiesbaden 1964, S. 157.

3) Vgl. Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung, S. 101f.

Ein zweites Unterscheidungsmerkmal im Bereich der Betriebsstatistik besteht darin, die Mengen in stückmässige sowie physikalische Grössen zu zergliedern. Unter den physikalischen Mengen sind hier vor allem die für den Bankbetrieb bedeutsamen Flächen-, Hohl- und Zeitmengen zu verstehen.

Schliesslich besteht noch die Möglichkeit, zwischen Mengen, die ihren Ursprung in innerbetrieblichen Gegebenheiten haben sowie solchen, die aufgrund von Geschäftsbeziehungen entstehen, zu differenzieren.

Bei der Vielzahl der im Bankbetrieb zu erfassenden Mengengrössen interessieren im Rahmen des technisch-organisatorischen Kapazitätsbudgets jedoch ausschliesslich die stückmässigen Bewegungsgrössen, welche auf den geplanten Geschäftsvorfällen beruhen. Denn letztlich bestimmen diese Grössen zu einem überwiegenden Teil die übrigen betrieblichen Aktivitäten und damit auch den Personal-, Raum-, Maschinen- sowie Materialbedarf.

Im Hinblick auf seine Budgetierungs- und Planungsfunktion erhält das Kostenrechnungssystem seinen vollen Aussagewert in- dessen erst durch die Bildung von Verhältniszahlen, d.h. durch die Zuordnung von Mengen- zu Wertgrössen (1).

Einen Ueberblick über die bankbetrieblichen Mengen- und Wertgrössen vermittelt Abbildung 7.

1) Vgl. Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung, S. 105.

Ueberblick über die bankbetrieblichen Mengen- und Wertgrößen

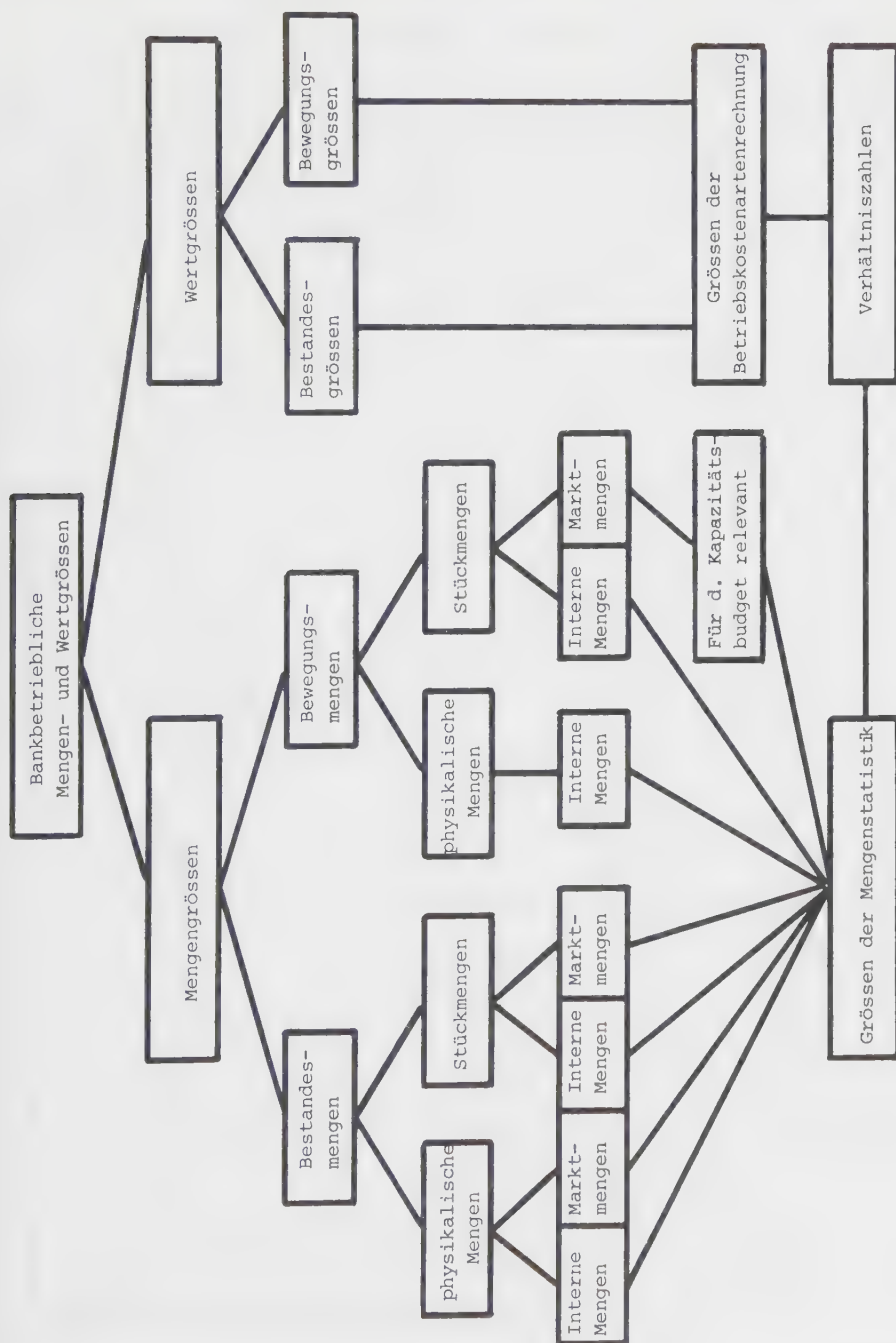


Abbildung 7

In bezug auf die Vollständigkeit des technisch-organisatorischen Kapazitätsbudget bleibt zu sagen, dass es naturgemäss mit den selben Mängeln behaftet ist wie das Absatzbudget. Zur Erstellung eines vollständigen technisch-organisatorischen Kapazitätsbudgets sind deshalb die fehlenden Grössen zu schätzen. Sie bilden das Gegenstück zu den entsprechenden, ebenfalls auf Schätzungen beruhenden Bilanz- und Erfolgspositionen.

Dieser Sachverhalt ist in Abbildung 8 noch einmal verdeutlicht.

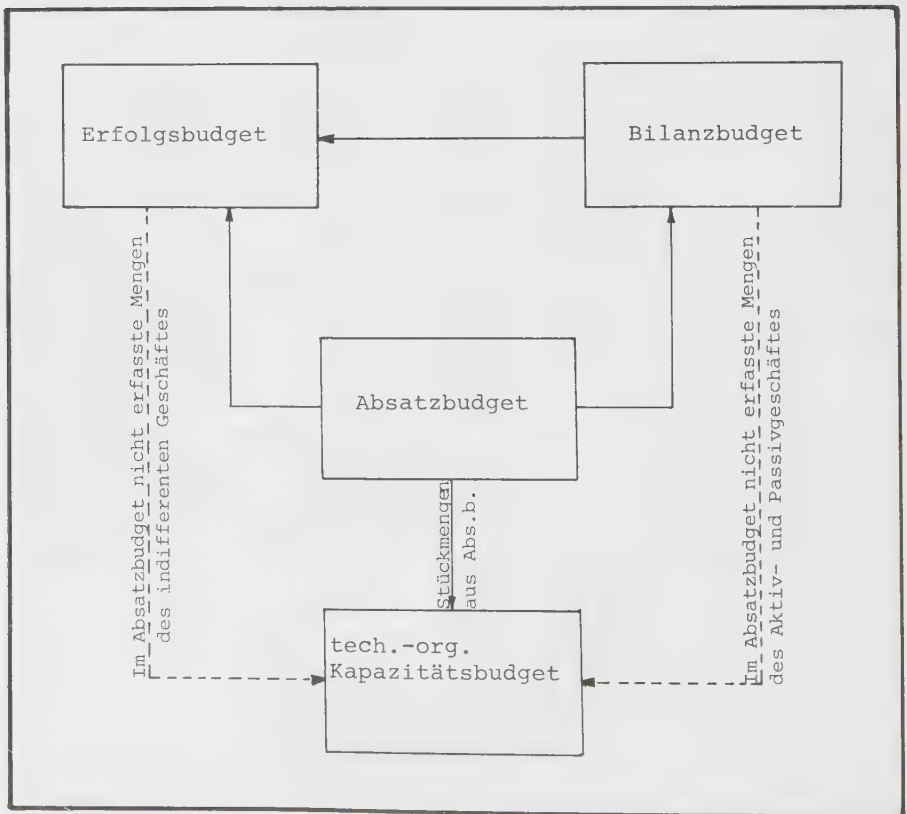


Abbildung 8

2.3.2. Die Personal-, Raum-, Maschinen- und Materialbudgets

Die im technisch-organisatorischen Kapazitätsbudget erfassten Stückmengen bilden die Grundlage für die nachfolgenden Teilbudgets, die über die zukünftigen Personal-, Raum-, Maschinen- und Materialkosten Auskunft geben.

So kann beispielsweise aufgrund des mengenmässig budgetierten Zuwachses gewährter Hypothekarkredite - mit Hilfe eines geeigneten Äquivalenzzifferverfahrens - direkt auf den zusätzlichen Arbeitszeitbedarf sowie auf allfällig damit verbundene Raum-, Computerzeit- und Sachmittelbedürfnisse geschlossen werden.

Im Beziehungsgefüge der genannten Budgetebenen spielt das im Zusammenhang mit der vergangenheitsbezogenen Kostenrechnung oftmals beschriebene, in der Praxis aber kaum beobachtete Äquivalenzzifferverfahren eine Schlüsselrolle. Unter einer Äquivalenzziffer ist dabei eine Durchschnitts-, resp. Standardzeit zu verstehen, die für die Bearbeitung einer entsprechenden Mengeneinheit benötigt wird oder benötigt werden sollte(1).

Das Vorhandensein solcher Äquivalenzziffern bedeutet für das Erstellen der Budgets im Betriebskostenbereich eine starke Erleichterung (2).

Es ist indessen unbestritten, dass das Ermitteln dieser Zeitwerte für den einzelnen Bankbetrieb sehr grosse zeitliche und organisatorische Anstrengungen mit sich bringt, insbesondere, wenn die umfangreichen aber unbedingt notwendigen Vorarbeiten,

1) Vgl. Diezi, Reto; Meyer Conrad: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, Kap. 7, S.32.

2) Vgl. Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, S. 425.

namentlich die Arbeitsstudien, in Betracht gezogen werden.

Bei den verschiedenen für den Bankbetrieb diskutierten Zeitstudienverfahren handelt es sich um:

- das REFA-Verfahren,
- das Multimoment- Verfahren,
- das MCD- oder MTM- Verfahren sowie
- das Selbstaufschreibeverfahren.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, auf die Theorie und die Technik der verschiedenen Arbeitszeitstudien näher einzutreten. An dieser Stelle sei lediglich auf die weiterführende Spezialliteratur zu diesem Gebiet verwiesen (1).

-
- 1) Müller, Mathias: Arbeits- und Zeitstudien als Mittel der Rationalisierung und Kalkulation im Bankbetrieb, Bern 1976.
- Emmerich, Gerhard: Methoden der Zeitmessung von bankbetrieblichen Tätigkeiten, in: Bank-Betrieb, Nr. 9, 1969.
 - Amberg, Urs; Leimgruber Jürg: Probleme der Kostenrechnung, S. 113 ff.
 - Diezi, Reto; Meyer, Conrad: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, Kap. 7.
 - REFA: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Verband für Arbeitsstudien, München 1968.
 - Haller-Wedel, E.: Multimoment- Aufnahme in Theorie und Praxis, München 1962.
 - Giese, Robert W.: Multimomentaufnahmen im Sparkassenbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 12, 1966.
 - Eikhoff, K.: Multimomentverfahren bei Sparkassen, in: Vorträge für Sparkassenprüfer, Münster 1968.
 - Birn, S.A.; Crossan, R.M.; Eastwood, R.W.: Wege zur Senkung der Verwaltungskosten, Deutsche Uebersetzung von H.-J. Zimmermann, Berlin 1964.

2.3.3. Das Betriebskostenartenbudget

Die letzte Stufe des dargestellten integrierten Budgetsystems bildet die budgetierte Betriebskostenartenrechnung. Sie verkörpert eine Zusammenstellung sämtlicher Kostenarten und fasst die Zahlenwerte der weiter oben beschriebenen Teilbudgets zusammen.

Unter Berücksichtigung der verschiedenen Abgrenzungsposten entsprechen die in der budgetierten Betriebskostenrechnung ausgewiesenen Werte den Betriebsaufwendungen des finanzbuchhalterischen Erfolgsbudgets.

Aus der Fülle der zunächst in der Vergangenheitsrechnung zu lösenden Abgrenzungsprobleme seien hier beispielhaft die folgenden drei genannt: (1)

- kalkulatorische Eigenmiete,
- kalkulatorische Abschreibungen auf Mobiliar und Maschinen,
- kalkulatorische Eigenkapitalzinsen.

Die Beziehungen der verschiedenen Budgets im Bereich der Kostenrechnung werden in Abbildung 9 veranschaulicht.

1) Vgl. Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung, S. 135.

Budgets der Kostenrechnung

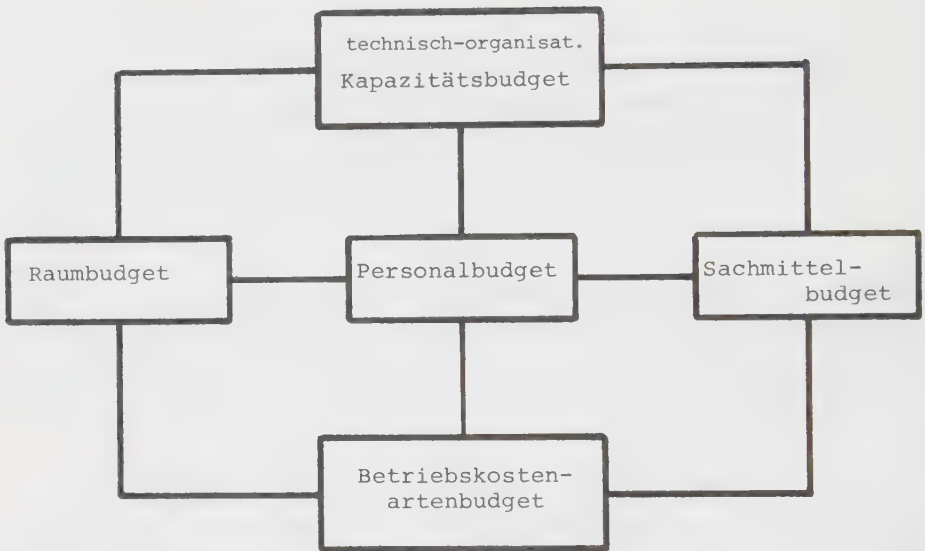


Abbildung 9

Werden die in diesem Kapitel beschriebenen Strukturen eines integrierten Budgetsystems mit den gegenwärtig in der Praxis angewendeten Budgetsystemen verglichen, so kann festgestellt werden, dass in keinem der untersuchten Bankbetriebe ein Zusammenhang zwischen Finanz- und Betriebsbudgets über ein Mengenbudget hergestellt wurde. Vielmehr wurde in allen betrachteten Fällen eine nach Betriebs- und Finanzbuchhaltung getrennte Budgetierungspraxis verfolgt.

Der Grund dafür liegt nicht zuletzt darin, dass die Entwicklungen auf dem Gebiet der Mengenstatistik sowie im Bereich der Arbeits-

zeitstudien noch relativ wenig weit fortgeschritten sind.

Ferner verfügt der überwiegende Teil der befragten Banken über eine Ist-Vollkostenrechnung, die in den meisten Fällen unterteilt wird in eine Kostenarten- sowie eine Kostenstellenrechnung (1). Beim Aufbau eines Budgetsystems im Bereich der Kostenrechnung drängte es sich deshalb für die Banken auf, sich eng an die bereits bestehenden Abrechnungsstrukturen, z.B. Kostenrechnung nach Verantwortlichkeit, anzulehnen und die Gliederung der schon vorhandenen Abrechnungsbezirke für die Kostenbudgetierung zu übernehmen.

Auf die organisatorischen Bedürfnisse der finanzbuchhalterischen Budgets konnte deshalb keine Rücksicht genommen werden, weil in den bis anhin vor allem funktional oder produktorientierten Bankorganisationen keine eindeutigen Verantwortungsbezirke existierten, welche die Erstellung von Finanzbudgets ermöglichten.

Die Einführung eines integrierten Budgetsystems - im Sinne der in Abbildung 5 dargestellten Konzeption - hätte daher für die betreffende Bank mit Sicherheit eine kritische Prüfung und Anpassung der bestehenden Abrechnungsbereiche an die neue, marktorientierte Organisationsstruktur zur Folge.

Als Beispiel eines bereits in der Praxis zur Anwendung gelangenden Budgets möge das in Abbildung 10 dargestellte Kostenstellenbudget einer schweizerischen Grossbank dienen.

1) Die Aufgabe der Kostenstellenrechnung besteht darin, die anfallenden Betriebskosten in den einzelnen Kostenstellen zu ermitteln und zu verrechnen. Weder die meist eher wenig bedeutsamen Betriebserlöse noch die Wertkosten und -erlöse werden in die Abrechnung mit einbezogen.

Kostenstellenbudget

Hauptkostenstelle Nr. Datum					
D) Kostenstellenbudget					
Abrechnung	Jahresbudget	geschätzte Budgetabweichung Ende Jahr	Budgetantrag	Bemerkungen	bewilligtes Budget
1	2	3	4	5	6
1			Bruttosäläre		
2			Auslohnzahlte Überstunden		
3			Personalkosten 1		
4			2. Nebenkosten von 3		
5			Fr. Nebenkosten pro Mitarbeiter		
6			Personallieferantenkosten +		
7			Total Personalkosten		
8			Personalbeschaffungskosten		
9			Ausbildungslieferante, Personalschulung		
10			Total indirekte Personalkosten		
11			Büromiete für m.		
12			Spezialraummierte Parkplätze		
13			Fr. m. Paarmietebenenkosten		
14			Total Raumkosten		
15			Eigenmietete Masch., Mobilien, Fahrz (MMF)		
16			Främiemiete MMF		
17			Fr. Miabl. Allg. Kosten MMF		
18			Total MMF Kosten		
19			Verrechnete Materialbezüge		
20			Fr. Miabl. allg. Buromaterial		
21			Total Materialkosten		
22			PTT- und Frachtkosten		
23			Zeichnungen, Bücher, Auskünfte		
24			Reise- und Repräsentationskosten		
25			Werbekosten		
26			Versicherungskosten		
27			Gebühren und Abgaben		
28			Auswärts vergabene Aufträge, Diverses		
29			Total diverse Kosten		
30			Total Betriebskosten vor ibV		
31			innerbetriebliche Verrechnung		
32					
33			Total Betriebskosten nach ibV		
34					
35					
36					
37					
38			Festes Personal		
39			Ausleihpersonal		
40			Personalbestand 1		
41			Personal in Ausbildung		
42			Personalbestand 2		
Bestand	bewilligt vor 31.12.	Schätzung 31.12.			

Abbildung 10

2.4. Zusammenhängendes Zahlenbeispiel

2.4.1. Vorbemerkungen

Nachstehend werden die in diesem Kapitel dargestellten Zusammenhänge der bankbetrieblichen Budgetstrukturen in einem geschlossenen Zahlenbeispiel gezeigt.

Die Grundlage dazu bildet ein fiktiver Bankbetrieb XY mit einer Bilanzsumme von ..., Milliarden Franken und einem Mitarbeiterbestand von 2440 Personen.

In der marktorientierten Organisationsstruktur dieser inlandorientierten Universalbank XY wird zwischen den Kundengruppen "Privatkundschaft" sowie "Kommerzkundschaft" unterschieden. Das vorliegende Beispiel beschränkt sich indessen aus didaktischen Gründen auf die Budgetierung der Privatkundschaft und versucht anhand des Absatzbudgets dieser Kundengruppe und den daraus resultierenden Veränderungen die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Budgets darzustellen.

Die finanzielle Ausgangssituation der Bank XY widerspiegelt sich in der nachstehenden Jahresdurchschnittsbilanz sowie der dazugehörigen Erfolgsrechnung.

Die der eigentlichen Budgetierung vorgelagerten Planungsgrundlagen, wie z.B. Umweltanalysen, Leitbild, Jahreszielsetzungen usw. werden hier nicht berücksichtigt. Sie bilden Gegenstand der im folgenden Kapitel stattfindenden Erörterungen.

2.4.2. Ausgangslage2.4.2.1. Jahresdurchschnittsbilanz (in Mio. Fr.)

Bilanzpositionen	Aktiven	Passiven	Privat Kundsch.	Kommerz Kundsch.	Ø Zins- satz
<u>Liquide Mittel</u>					0
Kassa, Giro, Postscheck	1960				
Coupons	40				
<u>Kurzfristige Anlagen</u>					2,5
Bankendebitoren auf Sicht					
Checks	200			200	
Inkassowechsel	100			100	
Diskontwechsel	600			600	
<u>Mittelfristige Anlagen</u>					3,5
Bankendebitoren auf Zeit	1000				
Kontokorrent Kommerz	3600			3600	
Feste Vorschü./Darleh. Kommerz	1600			1600	
Kontokorrent Privat	400		400		
Feste Vorschü./Darleh. Privat	400		400		
Vorschü./Darleh. ö.r.K.					
<u>Langfristige Anlagen</u>					
Hypotheken	4900		4900		4,5
Wertschriften					5,5
<u>Uebrige Aktiven</u>					0
Liegenschaften	400				
<u>Sichteinlagen</u>					1,0
Bankenkreditoren auf Sicht					
Kreditoren auf Sicht		2500		2500	
<u>Termineinlagen</u>					2,5
Bankenkreditoren auf Zeit					
Kreditoren auf Zeit		4000		4000	
<u>Langfristige Gelder</u>					3,4
Sparhefte,-konti etc.		4000	4000		
Kassaobligationen		600	400	200	
Obligationenanleihen					
Uebrige Schulden		100			
Eigenkapital inkl. Reserven		1000			
<u>Bilanzsumme</u>	=====	=====			

2.4.2.2. Erfolgsrechnung (in Mio. Fr.)

Erfolgspositionen	Beträge	Aufwand	Ertrag
<u>Betriebsaufwand</u>			
Personalaufwand	171,4		
Raumaufwand	62,3		
Abschreibungen	8,7		
Uebrig. Aufwand	8,1	250,5	
<u>Wertaufwand</u>			
Passivzinsen	391,5		
Kommissionsaufwand			
<u>Betriebsertrag</u>			
Kommissionen und Gebühren	152,5		152,5
<u>Wertertrag</u>			
Aktivzinsen und Diskonterträge	520,0		
Erträge aus Wertschriften u. Beteil.	5,5		
Kursgewinne	84,5		610,0
<u>Neutraler Erfolg</u>			
Liegenschaftserfolg	29,0		29,0
<u>REINGEWINN</u>			
			
Reingewinn			
Verzinsung Liegenschaft 3,4% von 400			13,6
Liegenschaftsertrag		29,0	
<u>BETRIEBSGEWINN</u>			
			

2.4.3. Budgetierte Rechnungen

2.4.3.1. Das Absatzbudget

Das vorliegende Absatzbudget bildet gemäss Abbildung 5, S. 35 den Ausgangspunkt der Budgetierung und beinhaltet sowohl Mengen- als auch Wertgrössen.

ABSATZBUDGET	P R I V A T K U N D S C H A F T	
Verkaufte Bankleistungen (Differenz gegenüber dem Vorjahr)	Menge, Anzahl (1)	Wert, Betrag (in Mio. Fr.)
<u>Aktivgeschäft</u>		
Baukredite	+ 100	+ 50
Direktes und indirektes Hypothekargeschäft	+ 1'500	+ 500
Lombardkredite	+ 3'000	+ 110
<u>Passivgeschäft</u>		
Spareinlagen, Depo- siten- und Einlage- hefte, per Saldo:	+ 2'000	+ 500
Kassaobligationen	+ 4'000	+ 60
<u>Indifferentes Geschäft</u>		
Inlandzahlungen	+ 5'000	-----
Auslandzahlungen	+ 10'000	-----
Wechsel/Schecks	+ 19'000	-----
Wertschriften	+ 7'000	-----
Kassatransaktionen	+ 100'000	-----

- 1) Die im Absatzbudget dargestellten Mengengrössen sowie die im technisch-organisatorischen Kapazitätsbudget für die Erstellung der übrigen Kostenbudgets unbedingt notwendigen Produktivitätsfaktoren entstammen der Praxis und entsprechen wirklichen Verhältnissen.

2.4.3.2. Das technisch-organisatorische Kapazitätsbudget

TECHNISCH-ORGANISATORISCHES KAPAZITÄTSDBUDGET		
Verkaufte Bankleistungen	Mengenmässige Veränderung gegenüber Vorjahr	Produktivitätsfaktor: Anzahl pro Mitarbeiter pro Jahr (1)
<u>Aktivgeschäft</u>		
Baukredite	+ 100	40
Gewährung neuer sowie Verlängerung bestehender Hypothekarkredite und -darlehen	+ 1500	150
Lombardkredite	+ 3000	460
<u>Passivgeschäft</u>		
Spareinlagen, Depositen- und Einlagehefte per Saldo	+ 2000	--- (2)
Kassabobligationen	+ 4000	--- (2)
<u>Indifferentes Geschäft</u>		
Inlandzahlungen	+ 10000	5000
Auslandzahlungen	+ 5000	5000
Wechsel/Schecks	+ 19000	9000
Wertschriften Abrech.	+ 7500	2500
Kassatransaktionen	+ 100000	17000

- 1) Die in dieser Rubrik aufgeführten Zahlen sind als Durchschnittswerte zu verstehen. So beziehen sich beispielsweise die Anzahl Wertschriftentransaktionen pro Mitarbeiter pro Jahr auf sämtliche am Effektengeschäft beteiligten Mitarbeiter (Anlageberatung, Ringhandel, Titellieferung, Tresor, Depotbuchhaltung, Couponsabrechnung).
- 2) Für die hier aufgeführten Geschäfte konnten bis zum heutigen Zeitpunkt keine Produktivitätsfaktoren ermittelt werden, weil Passivgelder über sehr viele Kanäle (z.B. via Zahlungsverkehr, Kasse, Wertschriftenhandel etc.) in die Bank fließen können. Die zeitliche Belastung der mit der Entgegennahme von Passivgeldern beschäftigten Mitarbeiter wird deshalb von keiner der befragten Banken erhoben.

2.4.3.3. Die Personal-, Raum-, Abschreibungs- und Materialbudgets

PERSONALBUDGET	
Dienstleistungsbereiche	Zusätzlicher Personalbedarf
<u>Aktivgeschäft</u>	
Baukredite	+ 2,5
Hypothekargeschäft	+ 10,0
Lombardkredite	+ 6,5
	<u>+ 19</u>
<u>Passivgeschäft</u>	-- --
<u>Indifferentes Geschäft</u>	
Inlandzahlungen	+ 2
Auslandzahlungen	+ 1
Wechsel/Schecks	+ 2
Wertschriften	+ 3
Kassa	+ 6
	<u>+ 14</u>
Veränderung Personalbest.	+ 33 =====

Für die Berechnung der Personalkosten kann mit einem jährlichen Ansatz von Fr. 70'000.- gerechnet werden. Darin sind die Sozialleistungen, die Ausbildungsbeiträge sowie die übrigen Personalkosten enthalten.

In bezug auf die Berechnung des zusätzlichen Raumbedarfs wird mit 10m² pro Person gerechnet. Das Beispiel geht davon aus, dass für 8 der zusätzlich benötigten 33 Mitarbeiter noch Platzreserven in den bestehenden Büros vorhanden sind. Für die übrigen sind die Büroräume zu mieten. Der Mietzins beträgt zur

Zeit Fr. 400.--/m2 jährlich. Für die Planperiode resultiert das folgende Raumbudget:

RAUMBUDGET (Raumbedarf je Mitarbeiter: 10 m2)	
Zusätzlicher Raumbedarf für 25 Mitarbeiter	+ 250 m2

Die Ausstattungskosten (Anschaffungspreis für Büromobiliar, Schreibmaschinen etc.) betragen im Durchschnitt Fr. 6'000.-- pro Arbeitsplatz. Die Abschreibungsdauer beläuft sich auf 5 Jahre.

Bei den Materialkosten sowie den übrigen Sachkosten muss jährlich mit Fr. 1'000.-- pro Arbeitsplatz gerechnet werden.

2.4.3.4. Das Betriebskostenartenbudget

BETRIEBSKOSTENARTENBUDGET (in Fr.)			
Kostenarten	Ist-Werte	Veränderungen	Budget
Personalkosten	171'430'350	+ 2'310'000	173'740'350
Raumkosten	62'305'400	+ 100'000	62'405'400
Abschreibungen	8'712'200	+ 39'600	8'751'800
Materialkosten	8'095'831	+ 33'000	8'128'831
Total	250'543'781	+ 2'482'600	253'026'381

2.4.3.5. Das Bilanzbudget

Bilanzpositionen	Aktiven	Passiven	Privat Kundsch.	Kommerz Kundsch.	Ø Zins- satz
<u>Liquide Mittel</u>					0
Kassa, Giro, Postscheck	2000				
Coupons	50				
<u>Kurzfristige Anlagen</u>					2,5
Bankendebitoren auf Sicht					
Checks	200			200	
Inkassowechsel	100			100	
Diskontwechsel	600			600	
<u>Mittelfristige Anlagen</u>					3,5
Bankendebitoren auf Zeit	1000				
Kontokorrent Kommerz	3600			3600	
Feste Vorschü./Darleh. Kommerz	1600			1600	
Kontokorrent Privat (+50+55)	505		505		
Feste Vorschü./ Darleh. Privat	455		455		
Vorschü./Darlehen ö.r.K.					
<u>Langfristige Anlagen</u>					
Hypotheken	5400		5400		4,5
Wertschriften					5,5
<u>Uebrigte Aktiven</u>					0
Liegenschaften	400				
<u>Sichteinlagen</u>					1,0
Bankenkreditoren auf Sicht					
Kreditoren auf Sicht		2500		2500	
<u>Termineinlagen</u>					2,5
Bankenkreditoren auf Zeit					
Kreditoren auf Zeit		4000		4000	
<u>Langfristige Gelder</u>					3,4
Spareinlagen		4500	4500		
Kassaobligationen		660	460	200	
Obligationenanleihen					
Uebrigte Schulden		100			
Eigenkapital inkl. Reserven		1150			
Bilanzsumme	 =====	 =====			

2.4.3.6. Das Erfolgsbudget

Erfolgspositionen	Beträge	Aufwand	Ertrag
<u>Betriebsaufwand</u>			
Personalaufwand	173,7		
Raumaufwand	62,4		
Abschreibungen	8,8		
Uebrigere Aufwand	8,1	253,0	
<u>Wertaufwand</u>			
Passivzinsen	415,6		
Kommissionsaufwand			
<u>Betriebsertrag</u>			
Kommissionen und Gebühren	160,0		160,0
<u>Wertertrag</u>			
Aktivzinsen	548,1		
Erträge aus Wertschr. u. Bet.	5,5		
Kursgewinne	84,5		638,1
<u>Neutraler Erfolg</u>			
Liegenschaftserfolg	29,0		29,0
<u>REINGEWINN</u>			
			
		=====	=====
Reingewinn			
Verzinsung Liegenschaft 3,4%			13,6
Liegenschaftsertrag	29,0	29,0	
<u>BETRIEBSGEWINN</u>			
			
		=====	=====

3. Budgetierungsinstrumente und -prozesse

3.1. Vorbemerkungen

Die Zielsetzung dieses Kapitels besteht darin, das zur Budgetierung notwendige Instrumentarium zu beschreiben; ferner die jeweils dafür verantwortlichen Instanzen zu bezeichnen. Gleichzeitig soll der Budgetierungsrhythmus in allgemeiner Form skizziert werden. Es geht also mit anderen Worten darum, zu zeigen, wer, was, wann mit welchen Hilfsmitteln zu tun hat.

Unter den in Abbildung 11 dargestellten Budgetierungsinstrumenten werden hier ganz konkret jene Papiere und Informationen verstanden, deren Anwendung der budgetierenden Instanz erlauben, die entsprechenden Budgets zu erstellen.

Das auf den folgenden Seiten beschriebene Budgetierungsinstrumentarium besteht aus sechs verschiedenen Komponenten und lässt sich wie folgt strukturieren:

- Bankinterne Vergangenheitsdaten
- Gesamtwirtschaftliche Analysen und Prognosen
- Leitbild
- Marktpotentialanalysen
- Jahreszielsetzungen
- Budgetierungsanweisungen

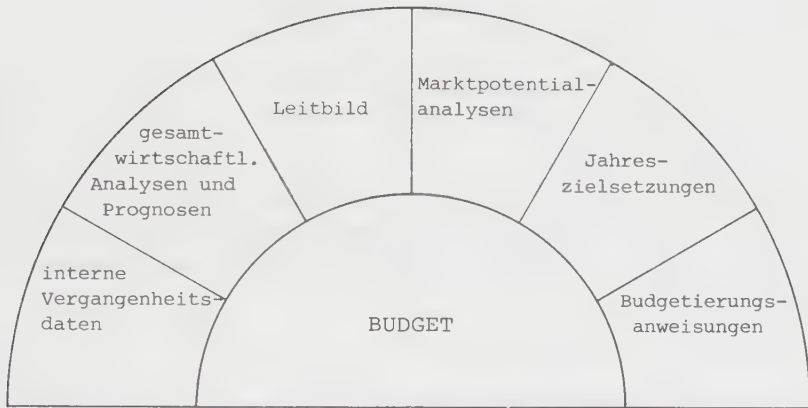


Abbildung 11: Budgetierungsinstrumente

3.2. Die Budgetierungsinstrumente

3.2.1. Interne Vergangenheitsdaten

Gemäss einleitender Definition (1) liegt einer der drei Hauptzwecke des Budgets in seiner Kontrollfunktion, d.h. in der Abweichungsanalyse zwischen Soll und Ist. Dieser Umstand führt zu der an sich banalen Feststellung, dass für alle Werte, welche budgetiert werden, die entsprechenden Ist-, resp. Vergangenheitswerte zu erheben sind. Gerade diese Feststellung ist bei einer Vielzahl der befragten Banken nicht erfüllt, weil das betriebliche Rechnungswesen, und hier insbesondere die Mengenstatistik, noch in den Kinderschuhen steckt.

Grundsätzlich werden mit der Erhebung der internen Vergangen-

1) Vgl. Punkt 1.1.

heitsdaten zwei Ziele verfolgt. Einerseits gilt es, das von Oswald beschriebene Leuchtturm-Phänomen (1) zu verhindern, und andererseits soll den budgetierenden Bereichsleitern das neben den Jahreszielen wichtigste Budgetierungsinstrument zur Verfügung gestellt werden.

Die folgende Uebersicht zeigt, wer welche Daten bereitzustellen hat sowie an wen, in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt diese zu übermitteln sind.

Bereitzustellende Daten (was?)	Ersteller (wer?)	Adressat (an wen?)	Zeitpunkt (wann?)	Form (wie?)
<u>Absatzbezogene Daten</u> - Anzahl der Kunden, ev. strukturiert nach Einkommens- und Grössenklassen - Art sowie stück- und betragsmässige Anzahl getätigter Geschäfte	Rechnungs- wesen, Ko- stenrechnung, Planung Rechnungs- wesen, Ko- stenrechnung	Geschäftslei- tung Bereichsleiter Geschäfts- leitung Bereichsleiter	Ende Juni Ende Aug. Ende Juni Ende Aug.	global, aggregiert detailliert, bereichsbe- zogen global, aggregiert detailliert, bereichsbe- zogen
<u>Logistische Daten</u> - Kostenarten je Kostenstelle - Personalbest. - Raumbellegung	Kostenrech- nung Personalabt. Organisations- abt.	Geschäfts- leitung Bereichs- leiter	Ende Juni Ende Aug.	global, aggregiert detailliert, bereichsbe- zogen

1) Vgl. Oswald, Heinrich: Führen statt verwalten, 2. Auflage, Bern und Zürich 1968, S. 50: "Nur allzu oft zeigt sich auch in den Unternehmen das bekannte Phänomen des Leuchtturmes, der überall Helligkeit verbreitet, ausgenommen an seinem Standort. Der Scheinwerfer des Marketing dringt oft in die entlegenste und unwichtigste Sparte des Marktes, wogegen die eigene Kapazität im geistigen wie im physischen Sinne kaum oder gar nicht beleuchtet wird."

3.2.2. Gesamtwirtschaftliche Umweltanalyse und -prognose

Obwohl gemäss Abbildung 1, Seite 16, die systematische Auseinandersetzung mit der unternehmerischen Umwelt in erster Linie ein Element der strategischen Unternehmensplanung und weniger der Budgetierung darstellt, bringt sie auch im zweiten Fall - gewissermassen als "Hintergrundscenario"- grossen Nutzen.

Dieser Nutzen dient nicht nur der Geschäftsleitung im Rahmen der jährlich rollenden Langfristplanung, sondern auch den budgetierenden Bereichsleitern, insbesondere den mit dem Markt direkt konfrontierten Stellen.

Nach Kilgus beinhaltet eine solchermassen gestaltete Umweltanalyse und -prognose vor allem eine "Auseinandersetzung mit der eigenen und den fremden Volkswirtschaften, den Märkten, der Technik, den gesellschaftlichen Erscheinungen, der Bevölkerung, mit den Rechtsordnungen usw." (1)

Die von der volkswirtschaftlichen Abteilung der Bank per Ende April zuhanden der Geschäftsleitung erstellten Umweltanalysen sind umfassend, während die per Ende August, resp. Ende September den budgetierenden Bereichsleitern abgegebenen Unterlagen lediglich eine knappe Zusammenfassung enthalten und somit eher informativen Charakter besitzen.

Einen Ueberblick über mögliche relevante, auf das Inland bezogene Umweltfaktoren für das schweizerische Bankgewerbe vermittelt die Abbildung 12 auf der folgenden Seite. Ferner bildet die in Anhang I vorgenommene Analyse ein Beispiel für eine auf die Einkommensentstehung sowie -verwendung bezogene Untersuchung.

1) Vgl. Kilgus, Ernst: Prospektivstudie, Band I, S. 33.

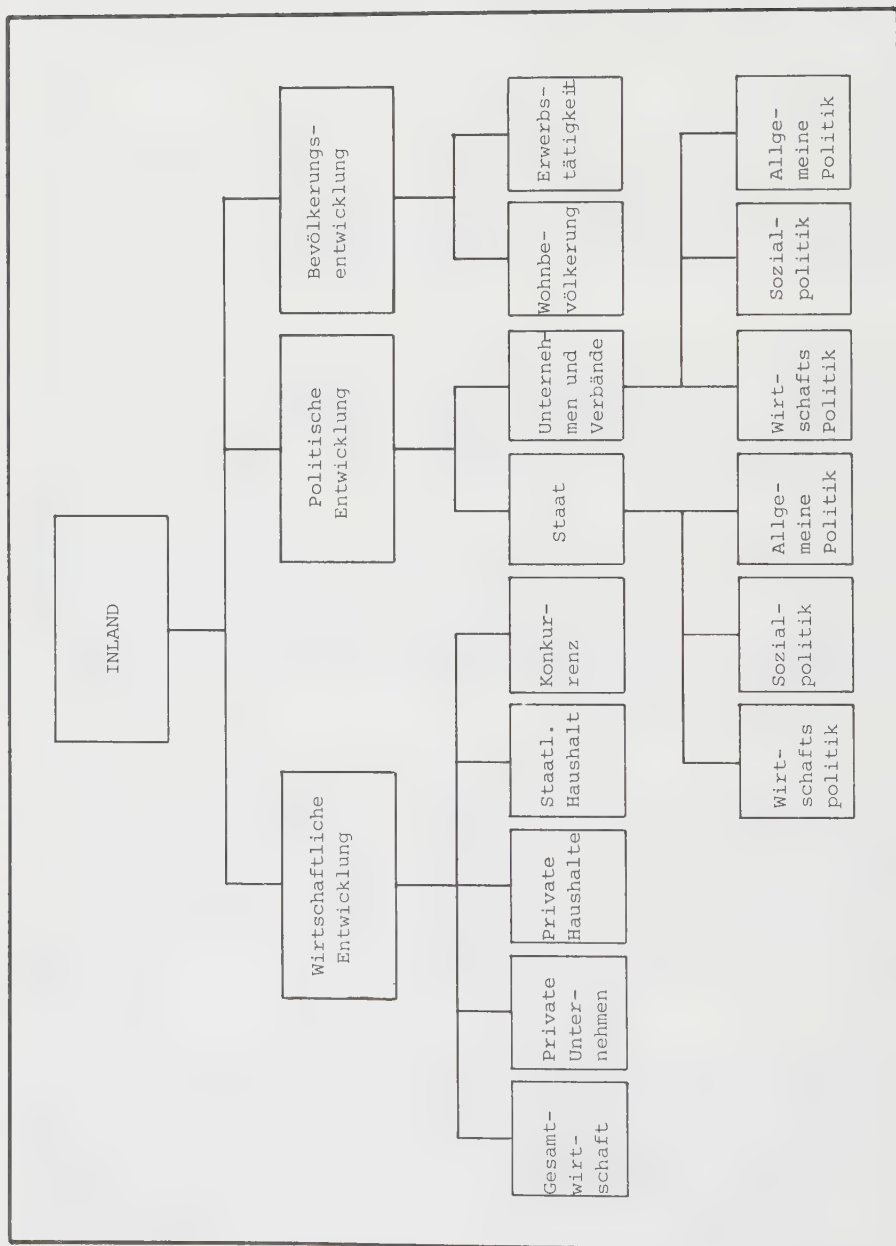


Abbildung 12: Inlandbezogene Umweltfaktoren

Quelle: Kilgus, Ernst: Prospektivstudie, S. 35

3.2.3. Das unternehmerische Leitbild

Nach Kilgus ist die bankbetriebliche Unternehmungsphilosophie "zu verstehen als Ergebnis eines gewissenhaften Studiums der Umwelt, der eigenen bankbetrieblichen Möglichkeiten und Grenzen und der eigenen unternehmerischen, schöpferischen Ideen, welche sich im Zuge der Lagebeurteilung mit diesem analytischen Datenkranz verbinden. Eine so entstandene Philosophie ist Fundament, verbindliches Leitbild für eine langfristig einzuschlagende betriebliche Bankpolitik."(1)

Dabei ist zu beachten, dass diese Managementphilosophie - welche auch Wertvorstellungen ethischer und moralischer Art enthält - jedoch nur als Handlungsrahmen und generelle Verhaltensnorm zu verstehen ist und die strategischen Ziele nicht vorwegnehmen soll.(2)

Andere Akzente inbezug auf das Leitbild setzt z.B. Funk, wenn er schreibt: "Das Leitbild enthält in wenigen Sätzen die 'idée de manœuvre' des Chefs. Es legt die umfassende Zielsetzung und Strategie fest, sagt also, welcher Stand am Ende der Planperiode angestrebt wird und wie dieser Stand angestrebt wird."(3) Das so verstandene Leitbild nimmt also Bezug auf das im Planungszeitraum Gewollte und beinhaltet die langfristig geltenden Geschäftsgrundsätze nicht. Auch "sollte es möglichst kurz und einprägsam formuliert sein, dass es möglichst ohne Mühe im Gedächtnis haften bleibt und ständig präsent gehalten werden kann."(4)

1) Kilgus, Ernst: Prospektivstudie, S. 47.

2) Vgl. Kilgus, Ernst: Langfristige Planung im Bankbetrieb - Realität oder Illusion?, in: Schweizerische Handelszeitung, Sondernummer zur schweizerischen Bankiertagung, Nr. 38a, 25. September 1971, S. 19.

3) Funk, M.: Formulierung der Geschäftspolitik, Planredaktion, Vortrag gehalten an einem Schulungskurs des Oerlikon-Bührle Konzerns am 20.6.1977.

4) Funk, M.: Formulierung der Geschäftspolitik, Planredaktion.

Im Hinblick auf ihre Funktion als Führungsinstrument sowie als Planungs- und Budgetierungshilfsmittel vermag die erste, meist ausführlich gehaltene Variante eines Leitbildes ihren Aufgaben eindeutig besser gerecht zu werden, weil sie dem budgetierenden Bereichsleiter bei seiner Arbeit naturgemäss die konkreteren Anhaltspunkte liefern kann.

Nach Kocher lassen sich die verschiedenen Funktionen des Leitbildes wie folgt gliedern und darstellen:(1)

Funktion	Beschrieb
Aktivierungsfunktion	Die an der Erstellung eines Leitbildes beteiligten Personen werden aktiviert und ermuntert sich mit der Zukunft der Unternehmung auseinanderzusetzen.
Imagefunktion	Falls das Leitbild nicht nur eine Alibiübung darstellt, besteht dieser positive Nebeneffekt darin, dass sich die Unternehmung als zukunftsweisend und weitsichtig feiern lassen kann.
Integrationsfunktion	In der Regel zwingt die Mitarbeit an einem Leitbild die verschiedenen Ressort-, resp. Bereichsleiter, sich auf einen gemeinsamen Nenner zu einigen.
Koordinationsfunktion	Liegt das Leitbild einmal vor, dient es den nachfolgenden Führungsstufen als Orientierungsrahmen und erleichtert die Koordination.
Zielsetzungsfunktion	Im Sinne von: "gouverner, c'est prévoir" und nicht "gouverner c'est réagir" zwingt die Leitbilderstellung dazu, sich in vermehrtem Masse dem zu erreichenden Ziel zuzuwenden.

1) Kocher, Gerhard: Glanz und Elend der Leitbilder, in: Analysen und Prognosen, September 1974, S. 20.

Mit dem nachfolgenden Inhaltsverzeichnis eines möglichen Leitbildes soll die Konzeption einer ausführlich gestalteten Unternehmensphilosophie verdeutlicht werden.

LEITBILD DER BANK XY

=====

Inhalt:

1. Die Stellung der Bank XY in Wirtschaft, Gesellschaft und Staat
2. Das Verhältnis der Bank XY zur Konkurrenz
3. Grundsätze der Gesamtführung der Bank XY
 - 3.1. Führungsgrundsätze (Planung, Entscheidung, Kontrolle)
 - 3.2. Image
 - 3.3. Finanzielle Führung
 - 3.4. Wachstum
 - 3.5. Sicherheit
 - 3.6. Anlagepolitik
 - 3.7. Beteiligungspolitik
 - 3.8. Personalpolitik
 - 3.9. Bankgeheimnis
4. Führung in den Geschäftsbereichen
 - 4.1. Kundengruppenorientierte Organisation
 - 4.2. Marktgebiet
 - 4.3. Erwünschte/Unerwünschte Kunden
 - 4.4. Produkt- und Dienstleistungsgestaltung
 - 4.5. Zins- und Konditionenpolitik
 - 4.6. Öffentlichkeitsarbeit und Werbung
 - 4.7. Verkaufspolitik
5. Führung in den logistischen Bereichen
 - 5.1. Planung
 - 5.2. Organisation
 - 5.3. Automation
 - 5.4. Personalpolitik
 - 5.5. Ausbildung und Management Development
 - 5.6. Raumplanung

Das erstmalige Erstellen eines Leitbildes obliegt einer eigens dafür eingesetzten Kommission, deren Mitglieder sich einerseits aus der Geschäftsleitung und andererseits aus den verschiedenen Stabsabteilungen rekrutieren. Die alljährliche Ueberprüfung und Genehmigung hingegen ist allein Sache der Unternehmungsleitung, welche - im Interesse eines termingerechten Budgetierungs- und Planungsablaufs sowie einer Entlastung des Abschlussmonats Dezember - bereits per Ende Juni erfolgen sollte.

3.2.4. Marktpotentialanalysen

Das Instrument der Marktpotentialanalyse erfüllt im Zuge des Zielsetzungs- und Budgetierungsprozesses eine äusserst wichtige Funktion. Erst mit seiner Hilfe lässt sich ein gültiger Rahmen abstecken, in dem eine realistische, und vor allem marktgerechte Zielsetzung und Budgetierung möglich ist.

Zunächst eine Klarstellung der in diesem Zusammenhang wichtigsten Begriffe: Nach Kotler ist das Marktpotential als die oberste Grenze zu verstehen, der sich die Marktnachfrage bei gegebenen Umweltverhältnissen annähert, wenn die Marketing-Anstrengungen der Bankbranche bis ins Unendliche wachsen.⁽¹⁾ Das Marktvolumen dagegen beinhaltet alle vom gesamten Bankensystem im gegenwärtigen Zeitpunkt unter den gegenwärtigen Bedingungen nachgefragten Dienstleistungen. Unter dem Marktanteil schliesslich werden die von einem bestimmten Bankbetrieb abgesetzten Dienstleistungen verstanden.

In der nachfolgenden Skizze wird der Zusammenhang zwischen dem Marktpotential, dem Marktvolumen sowie dem Marktanteil graphisch veranschaulicht.

1) Vgl. Kotler, Philip: Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, deutsche Uebersetzung der zweiten Auflage von Heidi Reber und Gerhard Reber, Stuttgart 1974, S. 197.

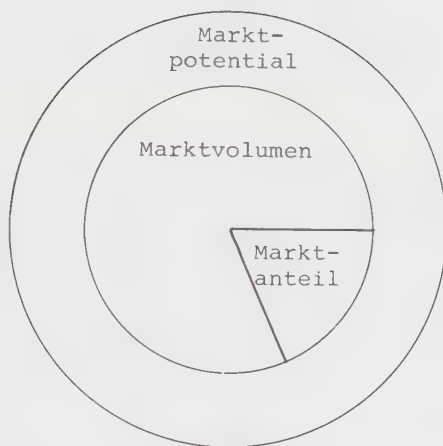


Abbildung 13: Marktpotential

Zu beachten ist, dass sowohl das Marktpotential als auch das Marktvolumen und der Marktanteil stets inbezug auf eine bestimmte Güterklasse, resp. Dienstleistung wie z.B. Heftsparen, Kassaobligationen, Hypothekarkredite etc. gemessen werden.

Das Marktpotential einer Region wird durch ökonomische und soziologische Faktoren bestimmt, welche sich zur Hauptsache aus den folgenden Größen zusammensetzen:

- Anzahl der Einwohner
- Struktur der Einwohner
- Pendlersaldo
- Volkseinkommen, d.h. Wohlstandsniveau
- Verschuldungsbereitschaft
- Bautätigkeit
- Banksparen
- Andere Rahmenbedingungen, wie z.B. Infrastruktur und Gesetze

Aufgrund der gegenwärtig in der Schweiz publizierten statistischen Unterlagen besteht indessen die Möglichkeit noch nicht, alle obgenannten Grössen mit der wünschbaren Genauigkeit zu ermitteln oder abzuleiten.

Immerhin soll anhand der nachfolgenden Liste versucht werden, einen Ueberblick über die zur Ermittlung des Marktpotentials notwendigen und zugleich verfügbaren Quellen zu geben.

Liste verfügbarer Statistiken zur Ermittlung des Marktpotentials

<u>Angaben bezüglich</u>	<u>Quelle</u>
Anzahl Beschäftigte	Eidgenössische Betriebszählung 1975
Volkseinkommen	Schätzung aufgrund der prognostizierten Entwicklung des Bruttosozialproduktes. Vgl. z.B. Lage und Probleme der Schweizerischen Wirtschaft, Statistische Grundlagen. (Bombach/Kleinewefers/Weber)
Reines sowie steuerbares Einkommen je Gemeinde	Eidgenössische Wehrsteuerstatistik
Banksparen	Schätzung aufgrund der Monatsberichte der SNB
Bautätigkeit	Mitteilung des Delegierten für Konjunkturfragen; Statistisches Jahrbuch
Bevölkerung	"Die Volkswirtschaft", Monatsschrift des Eidg. Volkswirtschaftsdepartementes
Alle Volumengrössen sowie einige Mengengrössen, wie z.B. Anzahl Sparhefte etc.	Das Schweizerische Bankwesen
Bankstellen der Grossbanken	Geschäftsberichte
Bankstellen der übrigen Banken	Bankenclearing-Verzeichnis

Das folgende von Schlechthaupt stammende Beispiel einer Marktpotentialanalyse zeigt die Bestimmung des Sparpotentials eines Einzugsgebietes.(1)

Familien- einkommen	Anteil der Familien mit Spar- konti (2)	Ø Spar betrag pro Konto (3)	Ø Bank sparen (4)=(2)x(3)	Anzahl Familien (5)	Spar- potential (6)=(4)x(5)
(1)					
unter 1000	22%	2 240	493	50	24 650
1000- 1999	31%	4 778	1 481	80	118 480
2000- 2999	32%	2 468	790	120	94 800
3000- 3999	45%	3 787	1 704	180	306 720
4000- 4999	43%	3 071	1 321	250	330 250
5000- 5999	47%	3 864	1 816	280	508 480
6000- 7499	53%	3 614	1 915	250	478 750
7500- 9999	64%	2 378	1 522	200	304 400
10000-14999	72%	4 065	2 927	150	439 050
15000 u.mehr	75%	7 146	5 360	300	1 608 000
				1 860	4 213 580
					=====

Die erwähnten statistischen Zahlen stammen aus amerikanischen Verhältnissen und besitzen hier lediglich illustrativen Charakter. Wie bereits erwähnt, ist in der Schweiz für entsprechende Analysen das notwendige Zahlenmaterial noch nicht verfügbar.

Dass es indessen auch in der Schweiz Möglichkeiten gibt, sinnvolle Untersuchungen anzustellen, soll mit Hilfe der nachstehenden Tabellen und Zusammenstellungen illustriert werden. Es wird der Versuch einer schweizerischen Grossbank vorgestellt, aufgrund des eben aufgezeigten Datenmaterials, im Hinblick auf die Budgetierung und Zielsetzung zu brauchbaren Analysen des Marktes zu gelangen.

1) Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Freiburg i.Br. 1971, S. 83.

In Abbildung 14 werden die Marktanteile der erwähnten Bank erhoben und zwar einerseits für das gesamte Banksparen sowie seine Bestandteile (Heftsparen + Kassaobligationen) und andererseits für die hypothekarisch gedeckten Ausleihungen.

Jahr	Heftsparen		
	Zweig- stelle	Veränd.p.a.(%) Zweig- stelle	Marktanteil(%) Gesamt- bank
1975			
1976			
1977			
1978			
1979			
1980			

Jahr	Hypothekarisch gedeckte Ausl.		
	Zweig- stelle	Veränd.p.a.(%) Zweig- stelle	Marktanteil(%) Gesamt- bank
1975			
1976			
1977			
1978			
1979			
1980			

Jahr	Banksparen		
	Zweig- stelle	Veränd.p.a.(%) Zweig- stelle	Marktanteil(%) Gesamt- bank
1975			
1976			
1977			
1978			
1979			
1980			

Jahr	Kassaobligationen		
	Zweig- stelle	Veränd.p.a.(%) Zweig- stelle	Marktanteil(%) Gesamt- bank
1975			
1976			
1977			
1978			
1979			
1980			

Abbildung 14

Die Tabelle in Abbildung 15 gibt Aufschluss über die Konkurrenzstärke in den verschiedenen Einzugsgebieten, ohne die eine schlüssige Beurteilung der Marktanteile nicht möglich wäre.

Während die Anzahl und die Standorte der Bankstellen der Grossbanken aufgrund der Geschäftsberichte genau ermittelt werden können, ist man bei der Analyse der übrigen Banken auf das Bankenclearing-Verzeichnis angewiesen, welches jedoch keine lückenlose Bestandesaufnahme zulässt. Immerhin können gewisse Rückschlüsse bezüglich der Bankstellendichte und damit der Konkurrenzsituation gezogen werden, so dass ein Vergleich zwischen verschiedenen Einzugsgebieten möglich wird.

In Abbildung 16 wird versucht ein bestimmtes Einzugsgebiet (hier der Kanton Zürich) aufgrund verschiedener Umweltfaktoren zu charakterisieren, wobei es sich bei diesen Grössen im wesentlichen um die auf Seite 68 aufgezählten Faktoren handelt. Grundsätzlich lässt sich zu dieser, wie auch zu den in Abbildung 14 dargestellten Tabellen bemerken, dass eine Untersuchung in Richtung Kundengruppenanalyse sich darauf beschränken muss, die "privaten" von den "übrigen" Kunden zu trennen, denn eine weitergehende Differenzierung scheitert an den derzeit verfügbaren statistischen Unterlagen.

Die beiden in Abbildung 17 und 18 dargestellten Tabellen sind Ergänzungen zu der Tabelle in Abbildung 16. Die erste zeigt die zeitliche Entwicklung der Bevölkerungszahl, des Volkseinkommens sowie der Bautätigkeit, während die zweite die zeitliche Entwicklung der entsprechenden internen Bankdaten beinhaltet.

KONKURRENZSTAERKE ENDE 1977
(am Beispiel des Schweizerischen Bankvereins)

	Anzahl Bankstellen										geschätzte Bevölke- rung Ende 1977 in 1000	Bankstellen Ende 1977 in 1000
	Grossbanken					Regional- banken u. Sparkassen	Kantonal- banken	Andere Banken	Total Bankstellen			
	SBG	SKA	SVB	Total Gross Bankenkon- kurrenz	Bankstellen aller Gross banken							
BS	19	17	15	51	30	81	117	59	43	300	1'000	3'340
GE	23	8	8	39	21	60	3	15	23	101	359	3'350
ZH	51	45	33	129	31	160	84	116	83	443	1'341	2'950
BE	10	8	7	25	8	33	126	44	25	228	686	3'010
BI	4	2	7	13	6	19	26	9	4	58	233	4'010
LS	13	7	10	30	13	43	39	81	15	178	485	2'720
LU	7	8	6	21	14	35	36	40	18	129	390	3'020
SG	17	8	6	31	12	43	34	48	34	159	494	3'100
CF	2	1	3	6	3	9	2	6	6	23	755	3'280
CI	4	2	3	9	2	11	-	2	10	23	440	1'910
FR	6	1	6	13	3	16	18	22	6	62	183	2'940
LG	17	9	14	40	4	44	-	6	42	92	227	2'460
NE	4	1	1	6	2	8	8	12	1	29	101	3'470
SH	3	2	5	10	4	14	10	10	1	35	137	3'930
SI	19	9	5	33	14	47	19	15	7	88	214	2'430
WI	8	6	8	22	5	27	9	23	9	68	348	5'120
Tot	207	134	137	478	172	650	531	508	327	2016	6'292	3'120

Abbildung 15

Beschreibung eines Sitzrayons (3)

Kanton/Bezirk/Region	Wohnbevölkerung in 1'000	Beschäftigte in 1'000 (1)	Volks- einkommen Mio.Fr.	Reines Einkommen (2)		Banksparen Mio.Fr.	Bau- tätigkeit Mio.Fr.
				absolut Mio. Fr.	pro Kopf Fr.		
Kanton Aargau teilw. (ca. 3 Bezirke)				1'474,2	9'000		
Kanton Glarus teilw. (ohne Filzbach u. Obstallden)				318,9	8'700		
Kanton Graubünden teilw. (ohne Bezirk Moesa)				1'337,7	8'600		
Kanton St.Gallen teilw. (Bezirk Gaster teilw.)	1'642,2	744,7	38'075	346,1	8'500	44'210	5'580
Kanton Schwyz teilw. (2 Bezirke)				424,1	5'000		
Kanton Thurgau teilw. (2 Bezirke teilw.)				295,9	10'700		
Kanton Zug vollst.				787,1	11'600		
Kanton Zürich teilw. (11 Bezirke)				13'256,7	12'200		
Total Rayon	1'642,2	744,7	38'075	18'240,7	11'000	44'210	5'580
Rayon in % Schweiz	26,2	27,5	29,4	29,2	---	30,9	29,8
Schweiz	6'269	2'705,8	129'500	62'475,3	9'960	143'140	18'700

1) gem. eidg. Betriebszählung 1975

2) gem. eidg. Wehrsteuer, 17.Periode 1973/74, reines Einkommen = steuerbares Einkommen + Abzüge (Versicherungs-

prämien etc.)

3) Quelle: Schweizerischer Bankverein

Umweltdaten 1974 - 1975 für den
Rayon Zürich (4)

Jahr	Bevölkerung		Volkseinkommen			Bautätigkeit		
	absolut in 1000	Veränderung p.a. in %	absolut Mio. Fr.	Veränderung p.a. in %	pro Kopf in Fr.	absolut Mio. Fr.	Veränderung p.a. in %	pro Kopf in Fr.
1974	1'677,5	0,2	33'450	5,7	19'940	7'520	- 1,4	4'480
1975	1'650,8	- 1,6	35'920(1)	---	21'760	6'170	- 18,0	3'740
1976	1'643,8	- 0,4	36'740	2,3	22'350	5'545	- 10,1	3'375
1977	1'642,2	---	38'075	3,6	22'185	5'580	+ 0,6	3'400
1978	1'304,5	- 20,6(2)	35'270	- 7,4	27'040	4'755	- 14,8(2)	3'645
1979 (3)	1'305,1	---	37'560	6,5	28'780	4'905	+ 3,2	3'760

- 1) Aufgrund der Revision der offiziellen Zahlen der Nationalen Buchhaltung sind die vorliegenden Ergebnisse mit den Angaben früherer Jahre nicht vergleichbar.
- 2) Verringertes Rayonpotential aufgrund der Statusänderung der Zweigniederlassung Winterthur (ab 1978 Sitz) und der damit verbundenen Neudefinition des Rayons.
- 3) Prognostizierte Grössen
- 4) Quelle: Schweizerischer Bankverein

Jahr	Banksparrvolumen			Heftsparrvolumen			Kassenobligationenvolumen			Ausleihungsvolumen (hypothekarisch gedeckt)		
	absolut Mio.Fr.	Veränd. p.a. %	pro Kopf in Fr.	absolut Mio.Fr.	Veränd. p.a. %	pro Kopf in Fr.	absolut Mio.Fr.	Veränd. p.a. %	pro Kopf in Fr.	absolut Mio.Fr.	Veränd. p.a. %	pro Kopf in Fr.

In der letzten Tabelle des Beispiels (Abbildung 19) werden die - lediglich bei den Spareinlagen, Depositen- und Einlageheften, resp. -konti feststellbaren - stückbezogenen Marktanteile ausgewiesen. Es wird also gezeigt, wie gross der Anteil des Bank-XY-Sparens an der Zahl der Sparheft- und -kontoinhaber des betreffenden Einzugsgebietes ist.

In Uebereinstimmung der Literatur und Praxis obliegt die Aufgabe einer derartigen Marktanalyse einer Stabsabteilung, und zwar entweder der "volkswirtschaftlichen Abteilung" oder einer eigens zu diesem Zweck konstituierten "Marketingabteilung".

In der zeitlichen Abfolge haben die Marktanalysen - welche grundsätzlich rollend und während des ganzen Jahres erfolgen - der Geschäftsleitung bis zum Zeitpunkt der globalen Gesamtbankzielsetzung vorzuliegen. An die einzelnen Bereichs- und Zweigstellenleitern sind die Unterlagen bis zum Zeitpunkt der effektiven Budgetierung, d.h. bis Ende September zu liefern.

3.2.5. Die Jahresziele

In der Reihe der aufgeführten Budgetierungsinstrumente stellen die Jahresziele das wichtigste dar, weil sie gewissermassen das vorletzte Glied der langen Planungsprozesskette bilden, unmittelbar vor den den Abschluss bildenden Budgets (1).

Zwischen den beiden Führungsinstrumenten "Jahreszielsetzungen" und "Budget" besteht indessen kein prinzipieller, sondern lediglich ein formeller Unterschied. Während die von der Geschäftsleitung im Rahmen der operativen Planung formulierten Jahresziele nur die Schwerpunkte der Bankgeschäftstätigkeit des kommenden Jahres festlegen, weisen die unter Mitwirkung der Bereichsleiter auf tieferer hierarchischer Stufe formulierten Jahreszielsetzung, resp. -vereinbarung einen wesentlichen höheren Konkretisierungsgrad auf, was praktisch ein unmittelbares Umsetzen in die entsprechenden Budgets erlaubt.

Die Anforderungen, die dabei an solche Zielsetzungen gestellt werden, lassen sich wie folgt gliedern:

- in formeller Hinsicht sollten die Ziele
 - eindeutig fixiert, d.h. schriftlich festgehalten und für jeden jederzeit einsehbar sein;
 - quantifizierbar sein, weil nicht quantifizierte Ziele nicht kontrollierbar und deshalb unbrauchbar sind;
 - mit möglichst kleinem Aufwand kontrolliert werden können;
 - auf eine genau definierte Periode Bezug nehmen;

1) Der an dieser Stelle angesprochene - äusserst komplexe - Zielfindungsprozess wird hier nicht näher erläutert. Vgl. hiezu: Zumbach, Felix: Der kurzfristige Zielsetzungsprozess bei Banken, Bern und Stuttgart 1979.

- inbezug auf den Inhalt ist darauf zu achten,
- dass jedes Ziel aus dem ihm übergeordneten abgeleitet ist, z.B. der Kapazitätsplan aus dem Absatzplan;
- dass die Ziele der gleichen Planungsebene aufeinander abgestimmt sind;
- dass die Jahresziele mit den langfristigen Bankzielen übereinstimmen sowie
- dass die Realisierbarkeit eines jeden Zieles gewährleistet ist, denn dies ist die Voraussetzung für eine Identifikation der Mitarbeiter.

Die konkrete Ausgestaltung der Jahreszielsetzungen lässt sich am besten anhand eines in der Praxis verwendeten Formulars veranschaulichen. Dabei ist zu beachten, dass es wahrscheinlich kein Formular gibt, welches in optimaler Form den Bedürfnissen aller Banken gerecht werden kann. Deshalb zeigt das von Zumbach stammende - in Abbildung 20 dargestellte - Zielsetzungsformular eine Kompromisslösung, in der verschiedene im selben Jahr in der selben Bank zur Anwendung gelangte Varianten zusammengefasst wurden.

Abbildung 21 zeigt ein einfacheres, in einer anderen Bank zur Anwendung gelangendes Beispiel, das gleichzeitig eine mögliche Zielformulierung für einen logistischen Bereich zeigt.

Als Trägerin der strategischen Planung sowie der Leitbildgestaltung ist es Aufgabe der Geschäftsleitung, den Rahmen für die kommende Einjahresplanung abzustecken und auf diese Weise Ende August die "Initialzündung" vorzunehmen. Am weiteren Verlauf des Zielsetzungs-, resp. -vereinbarungsprozesses sind nahezu alle Organisationseinheiten stufenkonform beteiligt. In die-

1) Zumbach, Felix: Zielsetzungsprozess bei Banken, S. 155.

Formular Ziele

Ziele 19.... der OE (2)				Stufe:..... (3)			Blatt (4)				
Ziele				Massnahmen			Kontrolle				
Priorität 1 - 3	Nr	Beschreibung	Quantifizierung	Termin	Beschreibung	Termin	beteiligte Stelle	verantwortliche Stelle	Kontrolltermin	Verantwortl. f. Kont. grad	Zielerreichungsgrad
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)

- | | |
|--|---|
| 1) Jahr | 9) Endtermin |
| 2) Bezeichnung der Organisationseinheit | 10) Wichtigste Massnahmen |
| 3) Hierarchische Stufe | 11) Zwischentermine |
| 4) Fortlaufende Numerierung | 12) Am Zwischenschritt beteiligte Stellen |
| 5) Stufen: 1 = höchste Priorität | 13) Organisationseinheit oder Person |
| 6) Laufende Nummer 1 - x | 14) Pro Ziel mehrere Termine möglich |
| 7) Knappe, möglichst konkrete Formulierung | 15) Organisationseinheit oder Person |
| 8) z.B. Markanteile, Stückzahlen, Volumen usw. | 16) Begründung bei Abweichungen |

MASSNAHMENPLANUNG ADMINISTRATION	BEREICH: EDV	PLANPERIODE: genehmigt durch:
ausgestellt am: ZIELE Hardware - Anpassung an Entwicklung . SPK + 0% . HYP + 3% . übrige +12% - Vorbereitende Installationen für Neuprojekte System-Software - Abschluss testphase - "Neue Datenbank- und Datenverarb.-Software Methoden - Entscheid Einführung der IPT-Methode	bearbeitet von: MASSNAHMEN DASO-Ausbau um 1,2 Mia Realisierte Bereiche Ausbau CPU von 1/4 auf 2MB Speicherstellen Tests mit neuen OB/OC Software Pilot-Projekt Personal-Informations-System	MITTEL 1 Mio. Fr. Unterstützung durch IBM (gratis) Unterstützung IEM

Abbildung 21

sem Zusammenhang sind gemäss Zumbach bezüglich des zeitlichen Ablaufs des Zielsetzungsprozesses die folgenden - sich zum Teil widersprechenden - Punkte zu beachten:

1. Möglichst später Planungsbeginn: Je später im Jahr der Zielvereinbarungsprozess beginnt, desto genauere Planungsunterlagen stehen zur Verfügung und desto realitätsbezogener werden die Ziele.
2. Rechtzeitiger Abschluss: Die erarbeiteten Ziele müssen als Vorgabe für die Budgetierung dienen können, für die eine Periode von Mitte Oktober bis Mitte Dezember reserviert bleiben muss.
3. Keine Absenzhäufungen: Der Zielsetzungsprozess sollte weder in eine Zeitperiode fallen, in der z.B. ferienbedingte Absenzhäufungen auftreten, noch in Monate mit Spitzen im Geschäftsverkehr. (Juli/August und Dezember/Januar)

Diesen Aussagen zufolge, denen bis auf Punkt 2 grundsätzlich zuzustimmen ist, verbleibt für den eigentlichen Zielsetzungsprozess die sehr kurze Zeitspanne von Mitte August bis Mitte Oktober. Dies erscheint jedoch nicht sehr realistisch, umsomehr, als den Kaderleuten unmittelbar anschliessend an den zwei Monate dauernden Zielvereinbarungsprozess ein ebenso lange dauernder Budgetierungsprozess zugemutet werden soll, dessen Aufgabe eigentlich nur noch darin besteht, die ohnehin schon konkreten Zielformulierungen in Zahlenwerte umzugliessen. Die Zielsetzungen sind wohl die Voraussetzung für die Budgets und haben diesen zeitlich vorauszugehen. Der Zusammenhang ist aber so eng - auch in zeitlicher Hinsicht - dass eine Spaltung im Sinne Zumbachs nicht angezeigt erscheint. Vielmehr haben die Zielvereinbarungs- und Budgetierungsprozesse gleichsam parallel zu verlaufen, denn die Bereichsziele können erst auf der Zahlenebene definitiv beurteilt und koordiniert werden, d.h. dann wenn sie im Rahmen der Konsolidierung zu Gesamtabsatz-, resp. Bilanz- und Erfolgsbudgets zusammengefügt werden.

Auf diese Art wäre es möglich - unter der Voraussetzung, dass die Einjahres-Rahmenziele der Geschäftsleitung bis Ende August vorliegen - den gesamten Zielvereinbarungs- und Budgetierungsprozess auf dreieinhalb Monate, d.h. von Anfang September bis Mitte Dezember auszudehnen. Die definitive Budgetgenehmigung wird deshalb auf spätestens Mitte Dezember vorgezogen, um den ohnehin mit Abschlussarbeiten gedrängten Dezember wenigstens nicht noch zusätzlich zu belasten.

3.2.6. Die Budgetierungsanweisungen

Das letzte - vor allem der Vollständigkeit halber - hier beschriebene Budgetierungsinstrument sind die Budgetierungsanweisungen, vergleichbar den Instruktionen zum Ausfüllen der Steuererklärung. (Vgl. nachfolgendes Beispiel)

Konkret dienen sie den budgetierenden Instanzen dazu, mit möglichst geringem zeitlichem Aufwand den Weg durch die verschiedenen Formulare zu finden. Ueberdies legen sie den Ablauf im Detail fest und bestimmen, mit welchen Budgets zu beginnen ist sowie welche Ziffern auf welches Formular zu übertragen sind. Ebenso werden in den Budgetierungsanweisungen noch letzte Anordnungen der Geschäftsleitung mitgeteilt sowie verschiedene Massnahmen zentral vorgeschlagen, die im Hinblick auf die Realisierung der obersten Zielvorstellungen als geeignet erscheinen

(1). "Da die Wirkung dieser Massnahmen in den verschiedenen Bereichen aufgrund der detaillierteren Marktkennntnis gewöhnlich besser beurteilt werden kann und ferner der Entscheidungsspielraum der verschiedenen Planungsträger nicht mehr als unbedingt erforderlich eingeengt werden sollte, sollte auch die Entscheidung darüber, ob und in welchem Umfang diese Massnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung als geeignet erscheinen, jeweils in den Geschäftsbereichen liegen." (2)

1) Vgl. Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, S. 45.

2) Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, S. 45.

Auszug aus einer Budgetierungs-Wegleitung

KOSTENSTELLEN - BUDGETIERUNG 1979

WEGLEITUNG ZUR BUDGETIERUNG DER BETRIEBSKOSTEN

Im Rahmen der Betriebskostenbudgetierung sind die folgenden fünf Formulare auszufüllen:

- 1. das Formular "Betriebskostenbudget 1979"
- 2. das Zusatzformular A zur Budgetierung des Arbeitskräftebestandes
- 3. das Zusatzformular B zur Budgetierung der Kostenart 1111 Saläre
- 4. das Zusatzformular R zur Budgetierung des Raumbedarfs
- 5. das Investitionsbudget (Formular I)

1. Formular "Betriebskostenbudget 1979"

Auf der ersten Seite dieses Formulars hat der Kostenstellenleiter stichwortartig die Ziele seiner Kostenstelle sowie die Annahmen, die er seinem Budget zugrunde legt, anzugeben.

Die folgende Doppelseite umfasst das eigentliche Budget. Sie ist in zehn Kolonnen unterteilt, die in der Folge beschrieben werden:

Kolonne 1: Kostenarten

In Kolonne 1 sind sämtliche Kostenarten gemäss Kostenartenplan aufgeführt, wie Sie sie auch auf den quartalsweisen Kostenstellenauswertungen finden. Die unterstrichenen Kostenarten sind Summen einer bestimmten Kostenartengruppe. (Die Zwischentotale innerhalb der sonstigen Sachkosten sind weggelassen.)

Kolonne 2: Budget 1978

In Kolonne 2 ist das Jahresbudget für 1978 einzusetzen.

Kolonne 3: Tatsächliche Zahlen Januar bis September 1978

Hier sind die tatsächlichen Zahlen für die ersten drei Quartale des laufenden Jahres einzusetzen. Beachten Sie bitte, dass nur die zu verantwortenden Kosten berücksichtigt werden müssen.

Kolonne 4: Schätzung Total 1978

Hier sind die einzelnen Kostenarten aufgrund der vorhandenen Kostenstellenzahlen und dem Budget für das Jahr 1978 zu schätzen.

Kolonne 5: Kostenartennummern

In Kolonne 5 werden die Kostenartennummern wiederholt.

3.3. Die Budgetierungsprozesse

3.3.1. Der Budgetierungszyklus

Abbildung 22, auf Seite 86 soll veranschaulichen, von wem und bis zu welchem Zeitpunkt die in den letzten Abschnitten vorgestellten Budgetierungsinstrumente erarbeitet und bereitgestellt werden müssen. Ferner zeigt die Darstellung, wann und durch welche Instanzen die verschiedenen Budgets erstellt, koordiniert sowie konsolidiert werden sollen.

Es bleibt zu erwähnen, dass beim Einbetten des vorliegenden Budgetierungsablaufs in den Jahreszyklus davon ausgegangen wurde, dass die Monate Dezember/Januar sehr stark mit Abschlussarbeiten belastet sind, und dass deshalb die Budgetierung, inklusive der Ueberarbeitungsphase, bis etwa Ende November abgeschlossen sein sollte. Die übrigen Zeitverhältnisse des dargestellten Ablaufschemas entsprechen weitgehend den aus der Praxis für ähnliche Planungsabläufe bekannten Fällen.

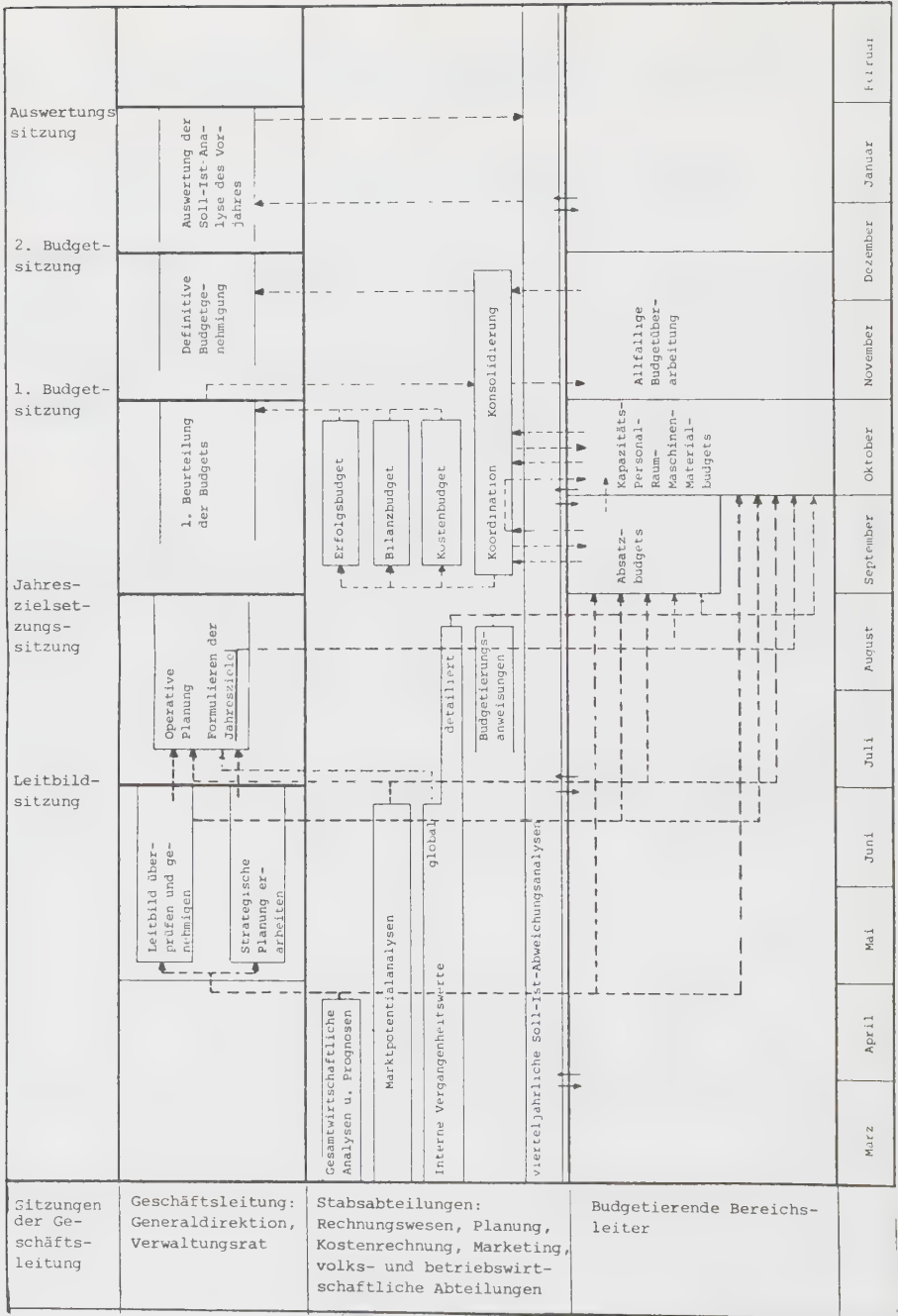


Abbildung 22

3.3.2. Die Koordination und Konsolidierung der Budgets

Die Schaffung eines Gesamtbankbudgets erfordert einerseits eine horizontale Abstimmung aller Teilbudgets untereinander sowie eine vertikale in bezug auf die obersten Zielsetzungen der Bank und andererseits eine Konsolidierung, d.h. eine Zusammenfassung der bereinigten Budgets. (1)

Es leuchtet ein, dass ab einer bestimmten Grösse des Bankbetriebes die Koordination und Konsolidierung der Budgets nicht mehr in einem Arbeitsgang bewältigt werden können. Vielmehr werden mehrere Phasen notwendig sein, um zunächst die Budgets der untersten Organisationsstufen und anschliessend jene der nächst höheren Ebene zu bereinigen und zusammenzufassen. (2)

Sowohl die Koordination als auch die Konsolidierung der Budgets fallen in den Aufgabenbereich des Controllers und haben unter dessen Leitung zu erfolgen. (3) Denn inwieweit die Planungsziele der Universalbank erreicht werden können, "ist letzthin davon abhängig, ob es dem Controller gelingt, alle Interdependenzen zu erkennen und die Teilpläne auf die Planungsziele auszurichten." (4)

1) Vgl. Punkt 1.2.2., Die Budgetierung im Rahmen der Koordination.

2) Vgl. Diezi, Reto; Meyer, Conrad: Probleme eines Planungs- Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, Kapitel 10.3.4.

3) Zum Aufgabenbereich des Controllers vgl. Braun, Hedwig: Rechnungswesen, Planung, Controller-Praxis, Ergebnisse einer Umfrage vom Dezember 1976, in agplan, Sonderheft 021, insbesondere Tabelle 48, S.78 ff.
Ferner: Zum Begriff Controller: Baumgartner, Beat: Der Controller - Funktion und Institution, Dissertation in Vorbereitung.

4) Krumnow, Jürgen: Budgetierung, S. 72.

3.3.2.1. Die Koordination

Im Zuge der Koordination sind sämtliche in den einzelnen Abteilungen und Zweigstellen dezentral erstellten Plangrössen zu harmonisieren. Im einzelnen geht es darum, die bereits beschriebenen Absatz- und Kapazitätsziffern sowie die in das Kostenbudget einflussenden Personal-, Raum- und übrigen Sachkosten aufeinander abzustimmen und zu prüfen.

Diese Prüfung der verschiedenen Soll-Werte auf ihren Wahrscheinlichkeitsgehalt besteht nach Krumnow einerseits "aus Sachgesprächen der Abteilungsleiter mit dem jeweils zuständigen Ressortleiter, um im gegenseitigen Austausch der Meinungen übermässig optimistische oder pessimistische Vorstellungen zu erkennen und zu revidieren." (1) Darüber hinaus kann mit dieser ersten Prüfung abgeklärt werden, ob Bereichsleiter, "die eventuell aufgrund abteilungsegoistischer Gründe gewisse Pläne durchsetzen wollen", welche nicht im Interesse der Gesamtbank stehen, "eventuell ihre Sollwerte manipuliert haben." (2) Meyer weist in diesem Zusammenhang mit Recht darauf hin, "dass allfällige Korrekturen nicht einfach von der zuständigen Budgetierungsstelle vorgenommen werden, sondern die Budgets an die Bereichsleiter zurückgehen mit dem Hinweis der gewünschten Änderungen." (3) Mit einer daran anschliessenden, für die beanzahlten Werte zusätzlich stattfindenden Budgetierungsrunde wird gewährleistet, dass sich die Bereichsleiter auch mit den korrigierten Soll-Werten identifizieren können.

1) Krumnow, Jürgen: Budgetierung, S. 72

2) Krumnow, Jürgen: Budgetierung, S. 72

3) Diezi, Reto; Meyer, Conrad: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, Kapitel 10.3.4.1.

3.3.2.2. Die Konsolidierung

Nachdem die Budgets abgestimmt und überprüft sind, erfolgt deren Konsolidierung in Form eines etappenweisen Zusammenfassens der Bereichsbudgets zum Gesamtbankbudget.

Anhand der nachfolgenden Abbildung 23, der eine Universalbank mit einer Zweigstellenorganisation nach dem Muster der Zürcher Kantonalbank zugrunde liegt, werden die einzelnen Phasen der Konsolidierung sowie die anschliessende Ableitung des Gesamtbankbilanz- und -erfolgsbudgets verdeutlicht.

3.3.3. Die Herleitung des Gesamtbankbilanz- sowie -erfolgsbudgets

Die Ableitung und Zusammenstellung des Bilanz- und Erfolgsbudgets hat, nach abgeschlossener Koordination und Konsolidierung sämtlicher Teilbudgets, im zentralen Rechnungswesen zu erfolgen. Im zeitlichen Ablauf ist zunächst - mit Hilfe des konsolidierten Gesamtbankabsatzbudgets - das Bilanzbudget zu erstellen und darauf aufbauend schliesslich das Erfolgsbudget.

3.3.3.1. Das Bilanzbudget

Wie bereits erwähnt basiert das Bilanzbudget zur Hauptsache auf dem Absatzbudget, das in aller Regel nach den verschiedenen Kundengruppen strukturiert ist. Unter der Annahme, dass sich mindestens die zwei Hauptkundengruppen "private-" sowie "kommerzielle Kundschaft" unterscheiden lassen, werden mit dem Ab-

Budgetkonsolidierung

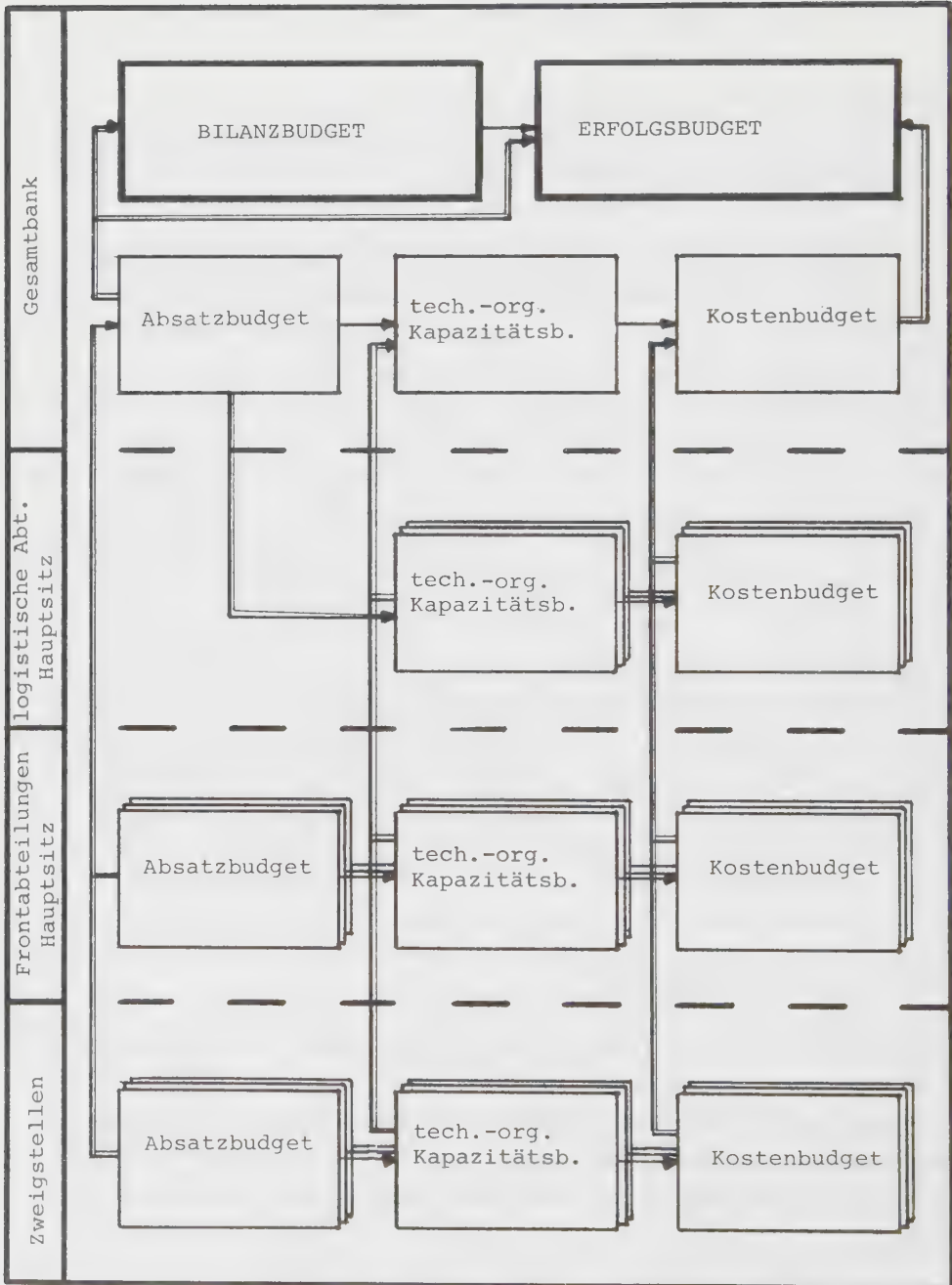
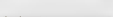


Abbildung 23

Legende: vertikale Konsolidierung 
 horizontale Konsolidierung 

satzbudget - mit Ausnahme des Interbankengeschäftes - alle bilanzrelevanten Geschäftsbereiche abgedeckt. Um zum definitiven Bilanzbudget zu gelangen, brauchen also lediglich die im Absatzbudget vorgesehenen Veränderungen positionsweise zu den in der Anfangsbilanz enthaltenen Werten addiert zu werden.

Im Bereich des Interbankgeschäftes, welches sich aufgrund der vielfältigen Situationsvariablen (z.B. Notenbankpolitik, Konstellation des Geld- und Kapitalmarktes etc.) sowie der strengen Restriktionen (z.B. gesetzliche Liquiditätsvorschriften) einer eigentlichen Budgetierung weitgehend entzieht (1), ist nach wie vor auf Schätzungen, resp. Trendextrapolationen abzustellen.

3.3.3.2. Das Erfolgsbudget

Zinsaufwand	Zinsertrag
Betriebsaufwand	Kommissionsertr.
Reingewinn	Wertschriften- und übrige Ertr.

Abbildung 24

1) Vgl. Anhang I, Punkt 2.2.1.

Die Komponenten des in Abbildung 24 schematisch dargestellten bankbetrieblichen Erfolgsbudgets lassen sich wie folgt ermitteln:

3.3.3.2.1. Zinsaufwand und -ertrag

Die Höhe der Aktiv- und Passivzinsen hängt bekanntlich von zwei Einflussfaktoren ab, nämlich einmal von den Beständen und zum andern von den Zinssätzen. Für den budgetierten Zinsaufwand und -ertrag bedeutet dies doppelte Ungewissheit. Sind die zukünftigen Bestände noch mit einer gewissen Sicherheit bestimmbar und aus der budgetierten Bilanz zu entnehmen, so lässt sich das gleiche von den Zinssätzen nicht sagen. Denn bis heute sind aufgrund der manigfaltigen Einflüsse, welche auf die verschiedenen Zinssätze einwirken, noch keine zuverlässigen und in der Praxis anwendbaren Prognosemethoden bekannt. Für die praktische Anwendung im Bankbetrieb empfiehlt es sich deshalb, mit folgender Näherungslösung zu arbeiten, bei der lediglich mit einer zukunftsgerichteten Grösse, den budgetierten Beständen gerechnet wird.

$$ZE_b = B_b \cdot p_i$$

ZE_b = budgetierter Zinsertrag (resp.-aufwand)

B_b = budgetierte Bestände

p_i = zum Budgetierungszeitpunkt bekannter Ist-Zinssatz

Dieses Vorgehen lässt sich auch im Hinblick auf die später zu erfolgende Soll/Ist-Abweichung verantworten, da die Differenz zwischen dem budgetierten und dem effektiv erzielten Ertrag, resp. Aufwand leicht erklärbar ist. Analog der Abweichungsanalyse in der Standardkostenrechnung, lässt sich auch hier der Zinsaufwand und -ertrag in die beiden Komponenten Zinssatz

sowie Bestandesabweichung unterteilen.

3.3.3.2.2. Kommissions- sowie Wertschriften- und übrige Erträge

Unter den Begriff "Kommissionsertrag" fallen die Kommissionserträge jeder Art, einschliesslich der Depotgebühren, Schrankfachmieten, Courtagen sowie Erträge aus Wertschriftenemissionsgeschäften. Ein Budgetieren im Sinne eines Treffens von Zielvereinbarungen ist hier indessen kaum möglich, weil das Geschäft sehr stark börsenabhängig ist und die Kundschaft bei schlechter Börsenlage nicht zu Transaktionen bewegt werden kann. Als Ausweg bietet sich in diesem Fall die rein rechnerische Extrapolation der Vergangenheitswerte an.

Dieses Vorgehen empfiehlt sich ebenfalls für die Wertschriften- und übrigen Erträge, da auch diese weitgehend von den von der Bank unbeeinflussbaren Marktverhältnissen abhängen.

3.3.3.2.3. Betriebsaufwand

Als letzter zu budgetierender Bestandteil der Erfolgsrechnung bleibt der Betriebsaufwand, der sich aus den Personal-, Raum-, Abschreibungs- sowie sonstigen Sachaufwendungen zusammensetzt. Der Personalaufwand stellt davon mit etwa 60 - 70 Prozent den weitaus grössten Anteil dar. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Abgrenzungen (1) können die Betriebsaufwendungen direkt dem Gesamtbankkostenbudget entnommen werden. Dabei bleibt zu erwähnen, dass ein Bankbetrieb, der über keine Kostenrechnung und -budgetierung verfügt, die Betriebsaufwendungen infolge ihrer relativ konstanten Entwicklung sehr gut aufgrund der Vergangenheitswerte schätzen kann.

1) Vgl. Punkt 2.2.1.

3.3.4. Die Auswertung der Budgets

Im Anschluss an den eigentlichen Planungs- und Zielvereinbarungsprozess setzt nach einer bestimmten Zeitspanne der Kontrollvorgang ein. Hier erfolgt - nach dem Fixieren von Vergleichsgrößen und dem Feststellen der Abweichungen - in der dritten und möglicherweise wichtigsten Phase, die Analyse der erfassten Abweichungen. Um der unterschiedlichen Fragestellung einer Abweichungsanalyse bei Kosten- sowie Absatzbudgets Rechnung zu tragen, wird in diesem Kapitel die Problematik dieser Budgetauswertung anhand zweier Beispiele aus den beiden Bereichen gezeigt.

Zunächst bleibt jedoch noch die Frage zu klären, welche Abweichungen überhaupt einer Analyse unterzogen werden sollen und zu welchen die verantwortlichen Bereichsleiter Stellung zu beziehen haben. Denn allein schon im Hinblick auf die Fülle des anfallenden Zahlenmaterials und aus den daraus resultierenden kostenmässigen sowie organisatorischen Konsequenzen wird eine Auswahl der "wesentlichen" Abweichungen erforderlich. Eine sinnvolle Selektion relevanter Abweichungen ist indes nur möglich, wenn die Geschäftsleitung der Bank - im Sinne eines "management by exceptions"- auf ermittelte Abweichungen innerhalb einer vorher definierten Spanne verzichtet. Wie schon Hegazy und Blakely (1) ausführten, ist eine allgemeingültige Aussage darüber, welche Abweichungen im konkreten Einzelfall als Normal- oder Ausnahmewert anzusehen sind, nicht möglich. Diese Entscheidung hat die Geschäftsleitung für jeden einzelnen Fall selbst zu treffen. Ferner wird die noch tolerierte Bandbreite der Abweichungen von Bereich zu Bereich schwanken. So ist beispielsweise

1) Vgl. Hegazy, Mohamad Abbas; Blakely, Edward J.: An application to budgetary control to commercial banks, S. 161 ff.

eine negative fünfprozentige Abweichung bei den gewährten Hypothekendarlehen sicher anders zu gewichten, als eine zehnprozentige bei den Materialkosten.

3.3.4.1. Abweichungsanalyse bei Kostenbudgets

Die im Bereich der Kostenrechnung und -budgetierung auftretenden Abweichungsarten lassen sich generell unterscheiden in:

1. Volumen- und
2. Kostenabweichungen.

3.3.4.1.1. Volumenabweichung

Unter einer Volumenabweichung ist die wertmässige Differenz zwischen der ursprünglich geplanten und der tatsächlich erbrachten Leistung zu verstehen.

Gemäss Meyer (1) ist eine solche Volumenabweichung in den meisten Fällen aufgrund falscher Planungsunterlagen entstanden, welche eine Korrektur erfordern. Diese Korrektur der einstigen Sollvorstellungen lässt sich auf zwei Arten verwirklichen: einerseits besteht die Möglichkeit, die aufgrund der mangelhaften Planungsunterlagen erstellten Budgetwerte zu korrigieren und ein - analog dem aus der Standardkostenrechnung bekannten flexiblen Budget - "Kontrollbudget" zu erstellen. Andererseits kann die Unternehmungsleitung aber auch ergänzende Richtlinien zum Originalbudget herausgeben, in welchen sie bekannt gibt, welche Unter- und Ueberschreitungen bei den einzelnen Budgetpositionen sie noch gewillt ist zu akzeptieren und

1) Vgl. Diezi, Reto und Meyer, Conrad: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, Kapitel 10.5.1.1.

keiner Begründung bedürfen.

Beispiel: In der Abteilung Kasse der Bank XY ergibt sich im Soll/Ist-Vergleich eine Abweichung von Fr. 40'000.--.

Aufgrund der Mengenstatistik konnte festgestellt werden, dass das effektiv angefallene Leistungsvolumen viel grösser war, als das ursprünglich geplante, und dass die Bewältigung dieses zusätzlichen Pensums die Anstellung eines weiteren Mitarbeiters erforderte. Infolgedessen sind im Originalbudget die Gehaltskosten um das Salär des neuen Angestellten - insgesamt Fr. 30'000.- zu korrigieren. Die Differenz zwischen Original- und Kontrollbudget stellt die Volumenabweichung dar.

Es bleibt zu erwähnen, dass Volumenabweichungen in keinem Fall von den budgetierenden Bereichsleitern zu verantworten sind, da diese ausschliesslich durch das grössere Leistungsvolumen bedingt sind. Aufschlussreich ist die Analyse der Volumenabweichungen aber dennoch, weil sie den die Budgetierung unterstützenden Stabsstellen sowie der Geschäftsleitung hilft, die Budgets zu beurteilen und zu verbessern.

3.3.3.1.2. Kostenabweichung

Die Differenz zwischen Ist-Kosten und Kontrollbudget wird als Kostenabweichung bezeichnet, die sich ihrerseits wiederum aus einer Preis- und einer Leistungsabweichung zusammensetzt.

Die Preis- resp. Lohnsatzabweichung zeigt die wertmässigen Folgen einer Änderung der durchschnittlichen Lohnkosten je Stunde, das heisst des durchschnittlichen Preises je Einheit. Im Falle der Lohnsatzabweichung liegen die häufigsten Ursachen in der

Aenderung der Grundlöhne, der Zusammensetzung des Personals nach Lohnklassen, des Ueberstundenanteils sowie der Beförderungen, Gratifikationen usw. Aus leicht ersichtlichen Gründen haben die budgetierenden Bereichsleiter keinen Einfluss auf diese Art von Abweichungen und können für sie auch nicht zur Rechenschaft gezogen werden.

Dagegen steht der zweite Bestandteil der Kostenabweichung, die Leistungsabweichung, sehr wohl im Einflussbereich der budgetierenden Instanz, ist sie doch der wertmässige Ausdruck einer Arbeitsproduktivitäts- und damit Wirtschaftlichkeitsveränderung. Meyer zufolge kann die Wirtschaftlichkeit, bzw. Produktivität grundsätzlich auf zwei Arten beeinflusst werden: die Angestellten können nämlich entweder mehr oder weniger intensiv arbeiten, oder aber durch häufige Arbeitsunterbrüche, Erholungspausen und Nebentätigkeiten das Verhältnis zwischen Bearbeitungs- und Verteilzeit verändern (1).

Im erwähnten Beispiel liegt eine positive Kostenabweichung von + Fr. 10'000.- vor, d.h. die effektiven Kosten liegen Fr. 10'000.- über dem Kontrollbudget. Dank der Zerlegung der Kostenabweichung konnte festgestellt werden, dass zwar die effektive Lohnerhöhung gegenüber der budgetierten um ein Prozent (= Fr. 8'500.-) geringer war, dafür jedoch die Leistungsabweichung den geplanten Wert um Fr. 18'500.- überschritt. Die Analyse der Leistungsabweichung der Abteilung Kasse der Bank XY könnte folgende Ergebnisse zeitigen:

- 1) Infolge einer schweren Operation und eines langen Krankenhausaufenthaltes weist ein Arbeitnehmer eine sehr hohe Absenzzeit von 50% der Arbeitszeit auf. Geschätzte Mehrkosten: Fr. 10'000.-

1) Vgl. Diezi, Reto und Meyer, Conrad: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, Kapitel 10.5.1.2.

- 2) Ein jüngeres Kadermitglied hatte einen 18 wöchigen Militärdienst zu absolvieren. Geschätzte Mehrkosten: etwa Fr. 8'000.-

Die in diesem Abschnitt geschilderten Abweichungsarten sind zusammenfassend in Abbildung 25 auf Seite 99 zusammengefasst.

3.3.4.2. Abweichungsanalyse bei Absatzbudgets

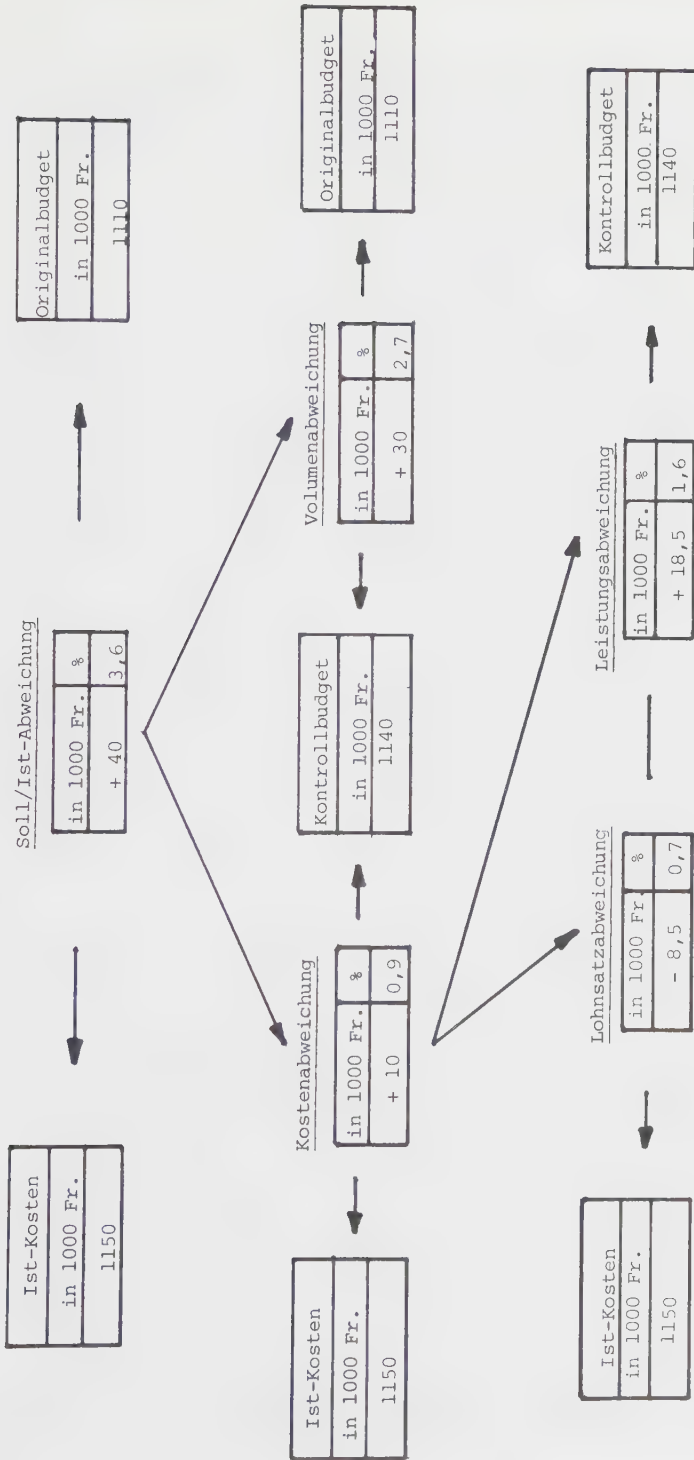
Da die im Absatzbudget aufgeführten Bankleistungen zum vornherein in zwei Rubriken nach Mengen- und Wertgrössen aufgeteilt sind, fällt eine Analyse der Abweichungen, getrennt nach diesen beiden Kriterien, leicht.

Indes ist es grundsätzlich schwieriger, eindeutig zwischen Markt- und Arbeitsleistungseinflüssen zu trennen, weil nicht mit letzter Sicherheit abgeklärt werden kann, ob und mit welchen Anteilen die spezifischen Marktverhältnisse oder der veränderte Arbeitseinsatz des Personals für die Änderungen bei den verkauften Bankleistungen verantwortlich sind. (1)

Immerhin lässt sich aber durch einen Quervergleich der Marktanteile mit anderen, ähnlich gelagerten Instituten feststellen, wie sich die Marktanteile - beispielsweise an den neu gewährten Krediten - verändert haben. Daraus lassen sich dann gewisse Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit und Produktivität der eigenen Mitarbeiter ziehen, wobei es allerdings gilt, die verschiedenartigen Strukturen der einzelnen Bankbetriebe zu berücksichtigen.

1) Vgl. dazu auch Dolff, Peter: Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, S. 50: "Die Abhängigkeit vom Kunden- und Konkurrenzverhalten kann zur Folge haben, dass die vom Markt ausgehenden Einflüsse die übrigen Bestimmungsfaktoren des Bereichserfolges überlagern, so dass dieser kaum als Ergebnis der Leistungsfähigkeit der Bereichsleitung gewertet werden kann."

Ermittlung der Abweichungen



Quelle: Diezi/Meyer: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, Kapitel 10.5.1.2.

3.3.5. Information und Einleitung von Korrekturmassnahmen

3.3.5.1. Information

Nach erfolgter Systematisierung und Analyse der Abweichungen sind die betreffenden Bereichsleiter und die Geschäftsleitung über die ausserhalb der tolerierten Bandbreite liegenden Werte sowie deren Ursachen zu informieren. Diese Informationsberichte dienen entweder als Grundlage für die zu ergreifenden Massnahmen, welche das Erreichen der gesteckten Ziele doch noch ermöglichen sollen, oder aber für die Korrektur der geplanten Soll-Werte.

Der Geschäftsleitung wird der die Gesamtbank betreffende Analysebericht vom Controller vorgelegt und erläutert. Die Bereichsleiter (inkl. Zweigstellenleiter) dagegen erhalten die entsprechenden, von der zentralen Planungsstelle - unter der Oberleitung des Controllers - ausgearbeiteten Pläne direkt von ihrem jeweiligen Linienvorgesetzten.

Vor den definitiven Entscheiden über die zu treffenden Massnahmen hat die Geschäftsleitung eventuell noch eine sogenannte - vor allem von Meyer postulierte - Ergebnisbesprechungssitzung einzuberufen. An dieser sollten jedoch nicht mehr als zehn Leiter von Budgetbereichen teilnehmen, welche " möglichst ähnlich strukturierten oder zumindest gegenseitig bekannten Bereichen vorstehen sollten." (1) Das Hauptanliegen einer solchen Budgetbesprechung, an der neben den budgetierenden Bereichsleitern sowie dem Controller noch mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung teilnehmen sollte, ist die mündliche Begründung der we-

1) Diezi, Reti und Meyer, Conrad: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems, Kapitel 10.5.3.2.

sentlichen Abweichungen und die Erläuterung der dafür verantwortlichen Ursachen.

3.3.5.2. Einleitung der Korrekturmassnahmen

Die einzuleitenden Korrekturmassnahmen erstrecken sich einerseits auf den Geschäfts- und andererseits auf den Betriebsbereich. Dabei ist nach jenen Massnahmen zu unterscheiden, die darauf ausgerichtet sind, die gesteckten Ziele innerhalb der laufenden Budgetperiode dennoch zu erreichen und nach solchen, welche lediglich eine Veränderung der Soll-Werte zum Inhalt haben. Der Rahmen dieser Arbeit würde allerdings gesprengt, wenn hier ausführlich auf die Anwendung dieser Mittel eingetreten würde. Im folgenden seien deshalb nur die wichtigsten Aspekte dieses Problemkreises kurz berührt.

3.3.5.2.1. Massnahmen im Geschäftsbereich

Das bankbetriebliche Marketinginstrumentarium umfasst die folgenden Punkte: (1)

- Preis- und Konditionenpolitik
- Zweigstellenpolitik, inkl. Standortwahl
- Leistungs- sowie Leistungsprogrammgestaltung
- Kundendienst
- Akquisition
- Werbung, Oeffentlichkeitsarbeit

Dieser Katalog steht der Bank grundsätzlich zur Beeinflussung des Marktgeschehens zur Verfügung.

1) Vgl. Krumnow, Jürgen: Budgetierung, S. 97.

Im Rahmen der Budgetierung interessieren jedoch nur jene Instrumente oder Instrumentenkombinationen, welche kurzfristig, d.h. innert Jahresfrist eingesetzt werden können und welche in dieser Periode auch Wirkung zeigen. Unter dieser Optik reduziert sich das zur Verfügung stehende Instrumentarium auf die folgenden drei Bereiche:

- Preis- oder Konditionenpolitik
- Akquisition
- Werbung

Im Rahmen der preispolitischen Massnahmen geht es darum, "die Erträge beim einzelnen Kunden zu erhöhen, indem je nach Verhandlungsmacht versucht wird, eine Preispolitik der kleinen Mittel erfolgreich durchzusetzen." (1)

Auch die Akquisition, d.h. das gezielte Ansprechen der Bankkunden durch die Bank, mit dem Zweck ganz bestimmte, passende Leistungen zu verkaufen, erscheint im Bereich der Budgetierung als geeignetes Mittel. Allerdings müssen die Akquisiteure mit den Problemen der anzusprechenden Kunden eng vertraut sein, damit sie in der Lage sind, massgeschneiderte Problemlösungen anzubieten.

Schliesslich verspricht auch die Werbung und Oeffentlichkeitsarbeit noch kurzfristige Wirkung, wenn es darum geht, die marktpolitischen Geschehnisse zu beeinflussen.

1) Krumnow, Jürgen: Budgetierung, S. 98.

3.3.5.2.2. Massnahmen im Betriebsbereich

Die im Betriebsbereich zu ergreifenden Massnahmen richten sich auf die Mengen und Kosten. In erster Linie sind dabei - wegen ihres hohen Anteils an den Gesamtkosten - die Personalkosten anzuvizieren. Grundsätzlich bedeutet dies, dass eine sinkende, gleichbleibende oder zumindest abgeschwächte Steigerungsrate der einzelnen Kosten angestrebt wird. Deshalb stehen beispielsweise in diesem Bereich neben den eher drastischen Massnahmen wie:

- Reduzierung der Arbeitskräfte
- Reduzierung der Löhne
- Aufschieben von Beförderungen
- Einstellungsstop etc.,

vor allem auch die folgenden Mittel im Vordergrund der Ueberlegungen:

- zweckmässige Ausgestaltung des Betriebsablaufs
- Ausbildung, Training
- Erhöhung der Arbeitsdisziplin
- Kaderschulung usw..

Aufgrund ihrer eher langfristigen Realisierbarkeit sind die Ausbildung sowie die Kaderschulung jedoch der mittel- bis langfristigen Planung zuzurechnen und fallen für Sofortmassnahmen ausser Betracht. Auch die zweckmässige Ausgestaltung des Betriebsablaufs ist in der Regel - wegen der erforderlichen Ablaufanalysen - nicht kurzfristig durchführbar und kommt somit für die Beeinflussung der Kosten in der Budgetperiode ebenfalls nicht in Frage.

3.3.5.2.3. Massnahmen im Bereich der Soll-Werte

Neben den Korrekturmassnahmen, die sich auf den Betriebs- und Geschäftsbereich erstrecken, sind noch die Sofortmassnahmen zu erwähnen, welche auf die Soll-Werte des noch im alten Jahr verabschiedeten Budgets der laufenden Periode zielen. Durch die Anpassung an den neusten Informationsstand wird die Aussagekraft des Budgets wesentlich erhöht.

Die übrigen, im Zuge der Abweichungsanalyse und Budgetbesprechung erarbeiteten, Massnahmen fliessen in die Budgetrichtlinien der folgenden Budgetperiode ein und veranlassen zudem auch zu wichtigen Anstössen für die nachfolgende längerfristige Planung.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die Budgetierung nicht als eigenständiges System zu betrachten ist, sondern dass sie ein Bestandteil der rollenden Gesamtbankplanung repräsentiert und sich lückenlos in dieses System einbetten lässt.

In bezug auf die Abweichungen ist mit Hill zu fordern, dass es dabei nicht genügt, "dass solche Abweichungen am Ende einer Periode nachträglich festgestellt werden," sondern zu fordern ist, "dass sie bereits vorher als aufkommendes Problem erkannt werden, dass begründet wird, warum sich voraussichtlich eine solche Abweichung ergibt und was vorzukehren ist, um die Planabweichung zu korrigieren. Kontrolle in diesem Sinne wäre also nicht als nachträgliche Ergebnisfeststellung zu verstehen, sondern als mitlaufende Entwicklungsbeobachtung." (1)

Wie in den vorangegangenen Kapiteln zu zeigen versucht wurde, besteht der Zweck des Budgets keineswegs darin - wie Maurice Stan

1) Hill, Wilhelm: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensleitung, S. 14.

bemerkte - Enttäuschungen gleichmässig zu verteilen (1). Vielmehr sollte ein richtig gestaltetes Budgetsystem der Geschäftsleitung ein wirkungsvolles Instrument in die Hand geben, mit welchem sie die Unternehmung weitblickend führen kann. Das Budget ist jedoch nur dann ein glaubhaftes und effizientes Führungsinstrument, wenn sich die Geschäftsleitung voll damit identifiziert und den Kontrollen sowie Abweichungsanalysen auch Entscheide in Form konsequenter Massnahmen folgen lässt.

1) Stan, Maurice, in: Bankhumor, Hrsg.: Sichtermann, S., Frankfurt 1961, S. 87: Das Aufstellen eines Budgets ist die Kunst, Enttäuschungen gleichmässig zu verteilen.

TEIL II:

DIE BUDGETIERUNG IN DER
ZÜRCHER KANTONALBANK

4. DIE ZUERCHER KANTONALBANK

4.1. Allgemeines

Als Kantonalbanken gelten nach Art. 3, Abs 4 des Bankengesetzes "die durch kantonalen gesetzlichen Erlass errichteten Banken, für deren Verbindlichkeiten der Kanton haftet, sowie die durch kantonalen gesetzlichen Erlass vor 1883 errichteten Banken, für deren Verbindlichkeiten der Kanton zwar keine Haftung übernimmt, die aber unter Mitwirkung der kantonalen Behörden verwaltet werden." Der Staatsbankencharakter kommt vor allem in den vier folgenden Punkten zum Ausdruck:

1. in der Bereitstellung des als Dotationskapital bezeichneten Grundkapitals durch den Kanton,
2. in der Einsetzung der obersten Verwaltungsorgane durch eine kantonale Behörde,
3. in der Garantie des Kantons für Verbindlichkeiten sowie
4. in der Beteiligung des Kantons am Reingewinn (1).

Unter den Kantonalbanken nimmt die Zürcher Kantonalbank mit 16.4 Milliarden Franken Bilanzsumme eine Spitzenstellung ein (2) und belegt in der Liste aller schweizerischen Banken hinter dem Schweizerischen Bankverein, der Schweizerischen Bankgesellschaft und der Schweizerischen Kreditanstalt den vierten Rang.

1) Schweizerische Nationalbank: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1976, Nr. 61, S. 15.

2) Vgl. Zürcher Kantonalbank, Geschäftsbericht 1978. Auf der Passivseite der Bilanz dominieren die Spareinlagen mit 6,2 Milliarden Franken und die Kassaobligationen mit 2,7 Milliarden Franken. Bei den Aktiven sind es die Hypothekaranlagen mit 7,8 Milliarden Franken.

"Die Zürcher Kantonalbank ist eine selbständige Anstalt des kantonalen öffentlichen Rechtes mit Sitz in Zürich" (1). Ihr Dotationskapital von zur Zeit 500 Millionen Franken wird vom Kanton Zürich bereitgestellt, und der Bankrat, das Bankpräsidium sowie der Chef der Kontrollstelle werden vom Kantonsrat gewählt. Der Kanton Zürich übernimmt die Haftung für die Verbindlichkeiten der Bank. Dafür fliessen jährlich 40 Prozent des vom Reingewinn - nach Abzug der Grundkapitalverzinsung - übrigbleibenden Restbetrages in die Staatskasse und 10 Prozent in den vom Regierungsrat verwalteten gemeinnützigen Hilfsfonds (2). Per 30.6.1979 beschäftigte die Zürcher Kantonalbank insgesamt 2513 Mitarbeiter, welche sich ungefähr zu gleichen Teilen auf den Hauptsitz (1177) sowie auf die Zweigstellen (1336) verteilten.

4.2. Die geschäftspolitischen Zielsetzungen

Die geschäftspolitischen Zielsetzungen der Zürcher Kantonalbank können am besten aus ihrer geschichtlichen Entwicklung heraus verstanden werden. So gab es in der Mitte des 19. Jahrhunderts nur Privat- und Aktienbanken, welche vorwiegend die Kreditbedürfnisse von Industrie, Handel und der aufkommenden Eisenbahngesellschaften befriedigten. Die Kreditbedürfnisse des Kleingewerbes und der Handwerker sowie die Grundkredite wurden eher vernachlässigt (3).

Das Ziel der 1870 gegründeten Zürcher Kantonalbank bestand nun darin, einerseits den erwähnten Kreditbedürfnissen gerecht zu

1) Gesetz über die Kantonalbank vom 28. Mai 1978

2) Die Verteilung des Reingewinnes erfolgt nach folgendem Schema:

Reingewinn - Grundkapitalverzinsung = zu verteilender Restbetrag = 100%
 Davon gehen : - 40% an die Staatskasse,
 - 10% an den kantonalen gemeinnützigen Hilfsfonds und
 - 50% in die Reserven.

3) Vgl. Müller, Richard: Die Kantonalbanken in einer veränderten Umwelt, Wirtschaftsbulletin 13, Zürcher Kantonalbank 1975.

werden und andererseits dem Kleinsparer die Möglichkeit zu bieten, sein Geld sicher anzulegen. Dabei erhoffte man sich von der Staatsgarantie - im Vergleich zu den Konkurrenzinstituten - einen grösseren Fremdgelderzufluss sowie einen leichten Zinsvorteil im Passivgeschäft, welcher dann in Form von Kreditverbilligungen der Kundschaft weiter gegeben werden konnte (1). Noch heute findet man im Leitbild der Zürcher Kantonalbank folgende charakteristischen Sätze: "In besonderem Masse ist sie dem kleinen und mittleren Grundbesitz, den Gemeinden, der Landwirtschaft, dem Gewerbe, den Arbeitern, Angestellten und Handwerkern verpflichtet, um dretwillen sie vor mehr als hundert Jahren gegründet worden ist. Der damit verbundene soziale Auftrag gilt heute unverändert weiter." (2) Als Universalbank tätigt die Zürcher Kantonalbank aber auch alle andern Bankgeschäfte, welche inskünftig eine immer grössere Bedeutung erlangen werden.

4.3. Der Geschäftskreis

Dieses Kapitel behandelt die Geschäftsbereiche anhand folgender drei Gliederungskriterien:

1. Aktivgeschäft
2. Passivgeschäft
3. Uebrige Geschäfte

1) Vgl. Müller, Richard: Die Kantonalbanken

2) Der entsprechende Zweckparagraph im Gesetz über die Zürcher Kantonalbank lautet: "Die Bank hat den Zweck, zur Lösung der volkswirtschaftlichen und sozialen Aufgaben im Kanton beizutragen, indem sie die Befriedigung der Geld- und Kreditbedürfnisse erleichtert und Gelegenheit zur zinstragenden Anlage von Ersparnissen bietet. Sie fördert den preisgünstigen Wohnungsbau. Besonders zu berücksichtigen sind die Bedürfnisse des kleinen und mittleren Grundbesitzes, der Arbeitnehmer, des Gewerbes, der Landwirtschaft und der öffentlich-rechtlichen Körperschaften."

3) Leitbild der Zürcher Kantonalbank

4.3.1. Das Aktivgeschäft

Grundsätzlich tätigt die Zürcher Kantonalbank sämtliche Geschäftsarten einer "normalen" Universalbank, wobei das Schwergewicht nach wie vor auf der Gewährung von Hypothekarkrediten liegt (1), welche im Jahre 1978 einen Anteil von 51,9 % der Bilanzsumme verkörperten. Die Hypothekarkredite besitzen diese dominierende Stellung seit der Gründung des Institutes im Jahre 1870 (damals betrug der Anteil 43,3 % der Bilanzsumme).

4.3.2. Das Passivgeschäft

"Den zweiten Pfeiler in der Geschäftstätigkeit der Kantonalbanken bilden die Spareinlagen" (2). Sie stellen denn auch mit 37,7 % der Bilanzsumme mit grossem Abstand den wichtigsten Passivposten der Zürcher Kantonalbank dar, noch deutlich vor den Kassaobligationen, deren Anteil per 31.12. 1978 15,4 % der Bilanzsumme betrug. Allgemein lässt sich hier festhalten, dass die Zürcher Kantonalbank alle gängigen Geschäfte abwickelt und dabei Schwerpunkte im Bereich der Spareinlagen und Kassaobligationen bildet (3).

- 1) Konkret umfasst das Aktivgeschäft der Zürcher Kantonalbank folgende Geschäftsarten: Gewährung von Hypothekarkrediten, Baukredite, Darlehen und Kredite an öffentlichrechtliche Körperschaften, Darlehen und Kredite an kommerzielle Kunden, Darlehen und Kredite an Privatkunden, Diskontgeschäfte und die Gewährung von Krediten auf Sicht und auf Zeit an Banken.
- 2) Vgl. Amberg/Leimgruber, Bankkostenrechnung, S. 16
- 3) Der vollständige Katalog aller von der Zürcher Kantonalbank getätigten Passivgeschäfte setzt sich wie folgt zusammen: Langfristige Darlehen (Pfandbriefkasse, AHV), Obligationenanleihen, Kassaobligationen, Spar- und Depositengelder, Kundenkreditoren und Bankenkreditoren.

4.3.3. Die übrigen Bankgeschäfte

Bei den übrigen Bankgeschäften gilt es einige Besonderheiten herauszustreichen, welche die Zürcher Kantonalbank von andern Universalbanken unterscheidet.

a) Das Auslandgeschäft

Das Auslandgeschäft, das bei einzelnen Grossbanken bis zu 60% der Bilanzsumme ausmacht (1), besitzt bei der Zürcher Kantonalbank einen relativ geringen Stellenwert, weil die Geschäftstätigkeit im wesentlichen auf das Kantonsgebiet beschränkt ist und die Auslandaktiven der Bank in der Regel fünf Prozent der Bilanzsumme nicht überschreiten dürfen (2).

b) Der Zahlungsverkehr

Bei der Zürcher Kantonalbank nimmt der Zahlungsverkehr in zwei verschiedenen Hinsichten eine Sonderstellung ein:

1. wickelt der Kanton Zürich seit Jahrzehnten seinen gesamten Zahlungsverkehr über die Zürcher Kantonalbank ab und
2. ist die Zürcher Kantonalbank eine der sieben Zentralstellen im schweizerischen Banken-Clearing.

c) Die Pfandbriefzentrale

Die Zürcher Kantonalbank besorgt die Geschäftsführung der Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken.

d) Der Immobilienanlagefonds der schweizerischen Kantonalbanken

Die Zürcher Kantonalbank ist Depotbank des Immobilienanlagefonds der schweizerischen Kantonalbanken.

1) Vgl. z.B.: Schweizerischer Bankverein, Geschäftsbericht 1977:

Bilanzsumme: Fr. 55,7 Mia. = 100%

Auslandaktiven: Fr. 33,5 Mia. = 60%

Auslandpassiven: Fr. 23,8 Mia. = 43%

2) Vgl. Geschäftsreglement für die Zürcher Kantonalbank, vom 3. Nov. 1977, §3.

e) Die Pfandleihkasse

Als letzte Besonderheit sei noch die im Rahmen ihrer sozialpolitischen Bemühungen betriebene Pfandleihkasse erwähnt. Sie ist ein selbständiger Betrieb mit eigener Buch- und Rechnungsführung, deren regelmässig erwirtschaftete Verluste jedoch von der Zürcher Kantonalbank getragen werden müssen (1).

4.4. Die Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der Zürcher Kantonalbank wird kurz anhand der folgenden zwei Punkte umrissen:

1. Das Organigramm
2. Die Kompetenzregelung

Auf die Organisation der von der Bank betriebenen Zweigstellen wird hier nicht eingetreten, vielmehr sei an dieser Stelle auf die entsprechende Arbeit von Baltensweiler hingewiesen (2).

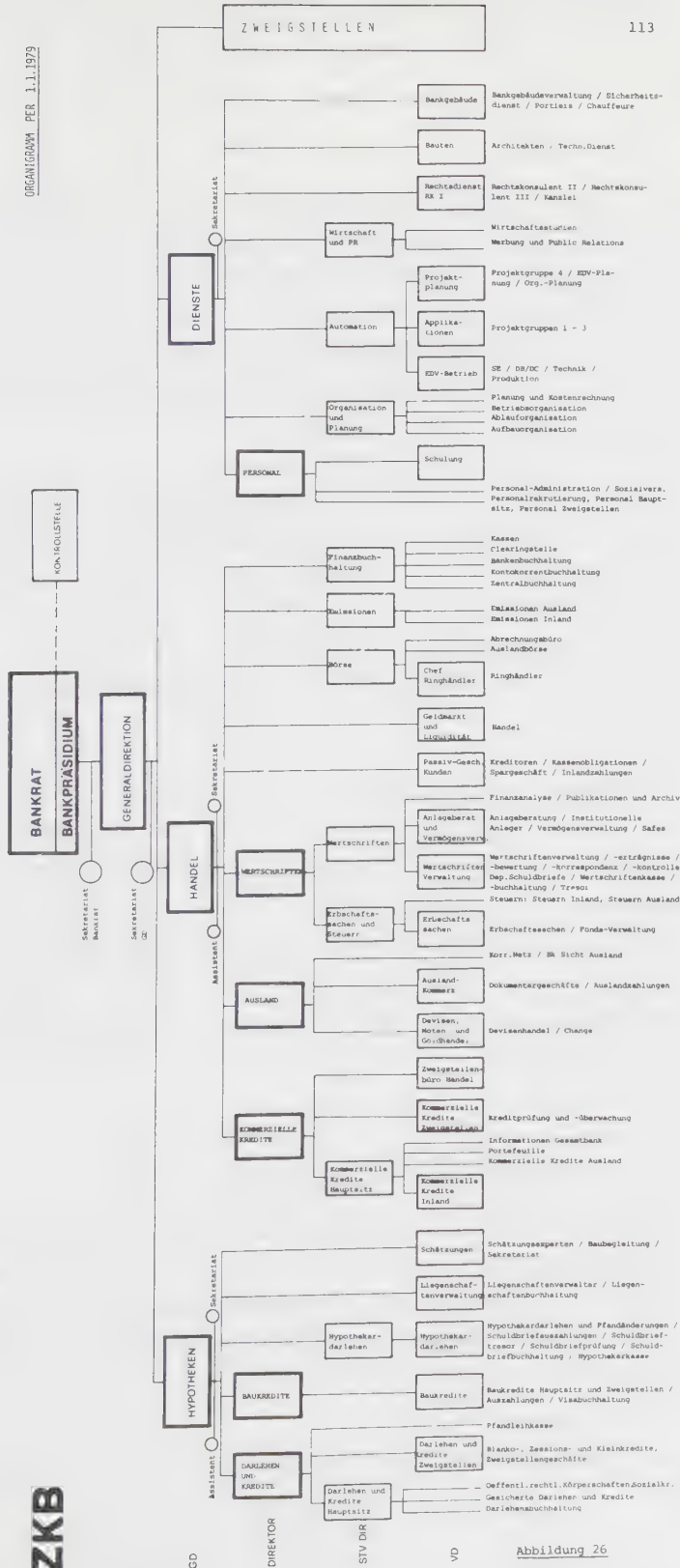
4.4.1. Das Organigramm der Zürcher Kantonalbank

Gemäss dem nachstehenden Organigramm bildet der Bankrat das oberste Organ der Zürcher Kantonalbank. Sein Ausschuss, das drei Personen umfassende Bankpräsidium, übt die unmittelbare Aufsicht über die Geschäftsleitung aus.

Die Bank ist in die drei Departemente "Hypotheken", "Handel" und "Dienste" eingeteilt. Ihnen steht jeweils ein Generaldirektor vor, der in der gemeinsamen Geschäftsleitung die Belange seines Resorts vertritt.

1) Vgl. dazu: Hauser Paul: 100 Jahre Zürcher Kantonalbank, S. 144.

2) Baltensweiler, Urs: Probleme der Zweigstellenführung bei der Zürcher Kantonalbank, Dissertation, Zürich 1980.



Aufgrund des vorliegenden Organigramms kann am ehesten von einer objektorientierten Organisationsstruktur gesprochen werden, denn sobald "gleiche oder verwandte Objekte zu Teilaufgaben zusammengefasst werden - Objekte können Produkte, Produktgruppen, bestimmte Käuferschichten oder auch bestimmte geographische Bereiche sein - stellt sich die zweite hierarchische Ebene als eine objektorientierte Struktur dar"(1).

Die Aufteilung des Aufgabenkomplexes in die Bereiche "Hypotheken" und "Handel" entspricht genau der erwähnten Definition, wogegen der gleichrangige Bereich "Dienste" eher für eine verrichtungsorientierte, funktionale Organisationsstruktur spricht. Einige Besonderheiten, wie z.B. die Zuordnung der Buchhaltung zum Bereich "Handel", können nur historisch erklärt werden.

4.4.2. Die Kompetenzregelung

Massgebend für die Kompetenzverteilung in der Zürcher Kantonalbank sind:

1. die Paragraphen 13 - 18 im Gesetz über die Zürcher Kantonalbank vom 28. Mai 1978 sowie
2. das Geschäftsreglement für die Zürcher Kantonalbank vom 3. November 1977.

4.4.2.1. Die Kompetenzen des Bankrates

Der aus 13 Mitgliedern bestehende Bankrat, das Bankpräsidium und der Chef der Kontrollstelle werden vom Kantonsrat gewählt, welcher die Oberaufsicht über die Zürcher Kantonalbank ausübt. Der Bankrat hat dem Kantonsrat jährlich über Rechnung und Verwaltung der Bank Bericht zu erstatten.

1) Grochla, Erwin: Unternehmungsorganisation, Neue Ansätze und Konzeptionen, Hamburg 1972, S. 178.

Die einzelnen Kompetenzen des Bankrates sind in § 14 des Gesetzes über die Zürcher Kantonalbank aufgeführt. Unter anderem steht dem Bankrat die Wahl der Generaldirektoren, der Direktoren, der stellvertretenden Direktoren, der Vizedirektoren, der Zweigstellenverwalter sowie des Stellvertreters des Chefs der Kontrollstelle und der Revisoren zu. Auch der Erlass des Geschäftsreglementes, welches der Genehmigung des Kantonsrates bedarf, und die Genehmigung von Spezialreglementen ist Sache des Bankrates. Als letzte der nur beispielhaft erwähnten Kompetenzen sei noch jene zur Errichtung von Zweigstellen genannt.

4.4.2.2. Die Kompetenzen des Bankpräsidiums

Stellvertretend für die in § 15 des Gesetzes über die Zürcher Kantonalbank aufgezählten Kompetenzen seien die folgenden genannt: Das Bankpräsidium besitzt die unmittelbare Aufsicht über die Geschäftsführung und die Kompetenz für die Antragsstellung für alle in die Zuständigkeit des Bankrates fallenden Geschäfte. Ferner steht dem Bankpräsidium gemäss Geschäftsreglement die Bewilligung von Darlehen und Krediten über eine Million Franken an den gleichen Schuldner zu. Beträge über drei Millionen Franken bedürfen der Genehmigung des Bankrates.

4.4.2.3. Die Kompetenzen der Generaldirektion

In § 16 des Rahmengesetzes über die Zürcher Kantonalbank wird unter anderem festgehalten, dass der Generaldirektion die Geschäftsführung der Bank obliegt. Ferner vollzieht sie die Beschlüsse des Bankrats und des Bankpräsidiums, stellt Antrag für

die in die Kompetenz des Bankpräsidiums fallenden Geschäfte und erledigt alle Aufgaben, die nicht durch Gesetz oder Geschäftsreglement andern Organen übertragen sind.

Eine weiterführende Spezifikation der Zuständigkeiten der Generaldirektion erfolgt in § 50 des Geschäftsreglementes. Namentlich werden hier erwähnt:

- die Organisation des Bankbetriebs sowie die Führung und Ueberwachung der Mitarbeiter, mit Ausnahme des Personals der Kontrollstelle;
- die Orientierung des Bankrats und des Präsidiums über den Geschäftsgang;
- die Vorbereitung der vom Bankpräsidium und vom Bankrat zu handelnden Geschäfte und die Antragstellung hierüber an das Bankpräsidium;
- der Entscheid über Darlehen, Kredite und Ausgaben, die nicht vom Bankrat oder vom Bankpräsidium zu bewilligen sind;
- der Erlass der "Allgemeinen Geschäftsbedingungen" und von Weisungen über die Abwicklung der Geschäfte.

5. DARSTELLUNG BEREITS BESTEHENDER BUDGETS IN DER ZUERCHER KANTONALBANK

5.1. Budgets der Finanzbuchhaltung

Gemäss einleitender Definition(1) ist unter der Budgetierung die Anwendung einer auf eine kurze Zeitperiode bezogenen systematischen Zusammenstellung erwarteter Mengen und Wertgrößen zum Zweck der Planung, Koordination und Kontrolle zu verstehen. Eine Budgetierung in diesem Sinne, wie sie ausführlich im ersten Teil dieser Arbeit beschrieben wurde, existiert in der Zürcher Kantonalbank bis heute nicht. Die zur Zeit im Finanzbereich der Zürcher Kantonalbank erstellten Zukunftsrechnungen erfüllen nicht sämtliche, im ersten Teil der Arbeit postulierten Anforderungen an ein wirkungsvolles Budgetsystem. Insbesondere werden die betroffenen Verantwortungsbereichsleiter nicht in den Budgetierungsprozess miteinbezogen, so dass die Verantwortung für die Budgetaufstellung und -verwirklichung sowie für die Informationsgewinnung und Budgeterstellung nicht übereinstimmen (2).

Bei den momentan in der Zürcher Kantonalbank erstellten zukunftsbezogenen Rechnungen muss unterschieden werden zwischen:

- Zukunftsrechnungen, welche auf konventionelle Art erstellt werden sowie
- Zukunftsrechnungen, welche das Prognosesystem des Bayrischen Sparkassen- und Giroverbandes (BSGV) liefert.

1) Vgl. Punkt 1.1.

2) Vgl. Punkt 1.3.2.

5.1.1. "Konventionelle" Budgetierung

Der Buchhaltungschef der Zürcher Kantonalbank erarbeitet vierteljährlich ein Bilanz- und Erfolgsbudget zuhanden der Generaldirektion. Der Budgetzeitraum umfasst ein Kalenderjahr. Ziel dieser Budgetierung ist, den jährlichen Gewinn möglichst genau vorzuschätzen. Zu diesem Zweck wird zunächst mit Hilfe der zum Budgetierungszeitpunkt bekannten Beständen und Zinssätzen, unter der Annahme, dass diese konstant bleiben, der Gewinn per Ende Budgetperiode errechnet. Anschliessend werden der so berechnete Jahreszinsaufwand und -ertrag in einem zweiten Schritt noch korrigiert. Insbesondere werden Vermögensumschichtungen, welche aufgrund von Erfahrungswerten sowie interner Zielsetzungen erwartet werden, wie z.B. Umlagerungen von Bankendebitoren in das Kreditgeschäft, noch berücksichtigt. Ferner werden natürlich auch Veränderungen einzelner Aktiv- und Passivposten berücksichtigt, sofern diese bekannt sind, z.B. Aufnahme bzw. Rückzahlung eigener Anleihen, fälliger Kassaobligationen usw.. Ebenso werden die Veränderungen der Zinssätze dort einkalkuliert, wo sie bereits bekannt sind, beispielsweise bei Konversion fälliger Pfandbriefdarlehen oder bei Konditionsänderungen im Kreditgeschäft. Dagegen werden Schätzungen von Zinssatzentwicklungen nicht oder nur ausnahmsweise vorgenommen.

Im Betriebsbereich wurden die Aufwände und Erträge bis ins Jahr 1976 aufgrund der Vorjahreszahlen sowie insbesondere der dem Budgetjahr unmittelbar vorausgegangenen Monatswerten abgeschätzt. In neuerer Zeit, d.h. ab 1976, werden hier die von der Abteilung Planung/Kostenrechnung erstellten Budgets zu Hilfe genommen.

5.1.2. Budgetierung mit Hilfe des Prognosesystems des BSGV

5.1.2.1. Vorbemerkungen

In der Zürcher Kantonalbank wird seit 1976 das Prognosesystem des Bayrischen Sparkassen- und Giroverbandes (BSGV) probeweise eingesetzt. In der Bundesrepublik Deutschland und in Oesterreich ist das System schon seit 1972 im Einsatz und findet inzwischen bereits bei über 500 Sparkassen Anwendung.

Das Wesen und die Funktionsweise des Systems wurde in der einschlägigen Literatur (1) schon ausführlich diskutiert, so dass im folgenden nur noch kurz darauf eingegangen werden muss.

5.1.2.2. Zweck und Funktionsweise des Systems

Gemäss den Ausführungen von Abels und Eufinger ist es die Aufgabe des Systems, Basisinformationen für die Finanzplanung zu erstellen (2). Dabei befasst sich die kurzfristige Finanzprognose schwerpunktmässig damit, "die zukünftige Entwicklung der einzelnen Geschäftszweige (des Bilanzgeschäftes) zu prognostizieren oder zu simulieren. Das bezieht sich einerseits auf die voraussichtlichen Bestandesveränderungen mit all ihren Liquiditätsauswirkungen und andererseits auf die Konditionen in ihrer Struktur und Veränderung, also auf die Wirkung im Hinblick auf

1) Vgl. insbesondere: Eufinger, Jürgen: EDV-Prognosesystem für Sparkassen, Hrsg.: BSGV; Faust, Hermann und Klopfer, Dieter: Ein EDV Informationssystem für Sparkassen, Sonderdruck aus "IBM Nachrichten", 24. Jg., Heft 222/223; Eufinger, Jürgen: Empirische Erfahrungen mit den Prognosemethoden des Sparkassenprognosesystems, Sonderdruck aus "IBM Nachrichten", 25. Jg., Heft 225; Abels, Peter und Eufinger, Jürgen: Das Sparkassen-Prognosesystem - Informationsinstrument für Betriebsanalyse und -planung, Betriebswirtschaftliche Blätter 4/1976, S. 119 ff.

2) Vgl. Abels, Peter und Eufinger Jürgen: Das Sparkassen-Prognosesystem, S.119.

den Gewinn (primär der Zinsspanne)."(1) Das Prognosesystem ist, mit andern Worten, ein Programmpaket, das monatlich kurzfristige Prognosen für Kredite und Einlagen sowie Gewinn und Liquidität der Bank bzw. ihrer angeschlossenen Zweigstellen erstellt (2).

Der Prognosezeitraum des Systems beträgt minimal einen und maximal 24 Monate. Die extrem kurzfristigen Dispositionen, wie z.B. Tagesgelddispositionen, Kassahaltung etc., gehören ebenso wenig zum Aufgabenbereich des Systems, wie die mittel- bis langfristigen Planungsrechnungen, welche den Prognosehorizont von 24 Monaten überschreiten.

Grundsätzlich werden die aktiven und passiven Bilanzpositionen der Bank als "Geschäftsbereiche" definiert. Für jede dieser Bilanzpositionen hat das System eine in sich abgeschlossenen Vorhersage zu treffen. In einem letzten Schritt werden dann alle Geschäftsbereiche, d.h. Bilanzpositionen, zu einer Gesamtbankfinanzprognose zusammengefasst, deren wichtigste Ergebnisse in eine Liquiditäts- und Gewinnvorhersage münden.

Im Prognosemodell kommt der Unterscheidung der Bilanzpositionen nach "disponiblen" sowie "nicht disponiblen" Elementen im Hinblick auf ihre Behandlungs-, resp. Vorhersageart grosse Bedeutung zu. Als "disponibel" gelten Leistungen, deren Höhe und Zeitpunkt, bzw. Fälligkeit, durch die Bank bestimmt werden. Bei "nicht disponiblen" Leistungen bestimmt eher der Kunde Höhe und Zeitpunkt der Wertleistung. Selbstverständlich wird berücksichtigt, dass auch die "nicht disponiblen" Elemente in einer bestimmten Masse - je nach Marktsituation - von der Bank beeinflussbar sind.

1) Eufinger, Jürgen: Prognosesystem für Sparkassen, S. 2.

2) Faust, Hermann und Klopfer, Dieter: Ein EDV Informationssystem für Sparkassen, S. 10.

Grundsätzlich unterscheidet das System drei "Behandlungsgruppen" sowie drei entsprechende Vorhersagearten. Die einzelnen Leistungen können wie folgt eingeteilt werden:(1)

Gruppe	Bezeichnung der Behandlungsgruppen	Vorhersageart
1	disponibel	statistisches Fortschreiben bis zum Ende des Prognosehorizontes, bez. Fälligkeitsdatums
2	nicht disponibel	Vorhersage mit Hilfe mathematisch-statistischer Verfahren
3	errechenbar	Berechnung aus andern Bilanzpositionen

Alle der 60 vom System prognostizierten Bilanzpositionen bestehen im Prinzip aus einer "disponiblen" und einer "nicht-disponiblen" Komponente. Nur die "nicht-disponiblen" Anteile werden durch mathematische Prognosemethoden vorausgesagt. Der "disponible" Teil wird gemäss seiner Fristigkeit fortgeschrieben.

Die Zinssätze aller 60 Bilanzpositionen werden vom System nicht prognostiziert. Vielmehr wird der Durchschnittszinssatz jeder Bilanzposition per Ende des letzten Ist-Monates bis an das Ende des Prognosezeitraumes konstant fortgeschrieben. Jede dem System angeschlossene Bank besitzt indessen die Möglichkeit, sowohl die Bestandesprognosen als auch die linear fortgeschriebenen Zinssätze durch eigene Prognosen zu ersetzen.

Der eigentlichen Zeitreihenprognose durch das System "geht eine komplizierte Zerlegung der Vergangenheitsentwicklung in ihre einzelnen Komponenten (Trend, Saison, Konjunktur, Zufall) voraus, die sich im allgemeinen gegenseitig durchdringen und

1) Eufiniger, Jürgen: Prognosesystem für Sparkassen, S. 3.

überlagern und so den Verlauf einer Zeitreihe charakterisieren."

(1) Das zugrunde liegende Modell arbeitet nach der Methode von Winters. Gemäss Abels und Eufinger funktioniert das Winter'sche Verfahren jedoch nur dann zuverlässig, "wenn die Zeitreihe nicht zu stark gestört ist und keine Strukturbrüche oder Strukturänderungen enthält." (2) Fehlprognosen lassen sich demnach auch mit diesem System nicht vermeiden.

Das Prognosesystem liefert den angeschlossenen Banken monatlich eine Fülle von Informationen in der Form sogenannter "MIS-Reports" (3).

5.1.2.3. Die MIS-Reports

Die vom Bayrischen Sparkassen- und Giroverband angebotenen Auswertungen umfassen insgesamt 12 MIS-Reports. Sie sind in der nachfolgenden Liste zusammengestellt:

- Nr. 1: Einzelvorhersagebericht je Prognosebilanzposition
- Nr. 2: Graphische Darstellung der Bestandswerte der Einzelvorhersageberichte
- Nr. 3: Kontrollbericht der atypischen Bestandsentwicklung
- Nr. 4: Prognosebilanz
- Nr. 5: Erfolgsprognose
- Nr. 6: Liquiditätsprognose
- Nr. 7: Teilzinsspannenrechnung
- Nr. 8: Prognosebilanz für das nächste Jahr
- Nr. 9: Erfolgsprognose für das nächste Jahr
- Nr.10: Zweigstellenprognose
- Nr.13: Analyse der Abweichungen im Zinsbereich
- Nr.14: Monatliche Ergebnisrechnung

1) Faust, Hermann und Klopfer, Dieter: Ein EDV-Informationssystem für Sparkassen, S. 10.

2) Abels, Peter und Eufinger, Jürgen: Das Sparkassen-Prognosesystem, S. 119.

3) 'MIS' steht für: Management Information System

Sämtliche der in der vorangehenden Liste aufgeführten MIS-Reports sind in Anhang II, auf Seite 197 ff. abgebildet. Die grösste Beachtung verdienen dabei die MIS-Reports Nr. 1+2, welche die Grundlage für die andern Auswertungen bilden. (1)

5.1.2.4. Beurteilung im Hinblick auf die Budgetierung

Bei einer Beurteilung des Prognosesystems des BSGV im Hinblick auf die Budgetierung bei der Zürcher Kantonalbank müssen zwei hierarchische Ebenen unterschieden werden.

Für die Geschäftsleitung stellt das Prognosesystem ein vollwertiges Planungsinstrument dar, das als Grundlage für finanzpolitische Entscheidungen im kurzfristigen Bereich sehr gut eingesetzt werden kann. Wichtig ist hier jedoch die Tatsache, dass das Prognosesystem kein Budget ist, also keine Zielvorstellungen und -vereinbarungen beinhaltet sondern "nur" eine statistisch-mathematische Vorhersage ist, die der Geschäftsleitung erlaubt, den Rahmen abzustecken, in welchem die Ziele für das Budgetjahr zu setzen sind.

Für die übrigen hierarchischen Stufen stellt das Prognosesystem - im Sinne der unter Punkt 3.2. dargestellten Instrumente - ein Hilfsmittel dar, das sie zusammen mit den andern Instrumenten befähigen sollte, das eigentliche Budget zu erstellen. Ein Budget, das auf den Absatzmarkt ausgerichtet ist, das Zielvereinbarungen in quantitativer Form enthält und das nicht nur auf einer Extrapolation vergangenheitsbezogener Daten beruht.

1) In der vom BSGV herausgegebenen Publikation "EDV-Prognosesystem für Sparkassen" sind die MIS-Reports im Detail beschrieben und illustriert.

5.2. Die Kostenbudgets

5.2.1. Vorbemerkungen

Das Betriebskostenbudget der Zürcher Kantonalbank wurde im Jahre 1977 konzipiert und erstmals für das Planjahr 1978 eingesetzt. Es wird von der Abteilung Kostenrechnung/Planung betreut und ist als Fortsetzung der auf den Hauptsitz beschränkten, von Amberg/Leimgruber beschriebenen Kostenrechnung zu betrachten.

Die Kostenstellenbudgetierung der Zürcher Kantonalbank schliesst direkt an den im September stattfindenden Planungs- und Zielsetzungsprozess der Geschäftsleitung an.

Analog der vergangenheitsbezogenen Kostenrechnung läuft die Kostenbudgetierung bis auf weiteres als eigenständige, von der Finanzbuchhaltung getrennte Entwicklung weiter. Auch beschränkt sie sich vorerst auf die Erfassung der Abteilungen am Hauptsitz, wo die Kostenstellenleiter die zu verantwortenden Kosten ihrer Kostenstelle zu budgetieren haben.

Das in den Abbildungen 27 bis 29 dargestellte Betriebskostenbudget der Zürcher Kantonalbank unterscheidet folgende vier Hauptkostenarten:

- Personalkosten
- Raumkosten
- Abschreibungen
- Sachkosten

ZUERCHER KANTONALBANK
PLANUNG/KOSTENRECHNUNG

BETRIEBSKOSTENBUDGET 1979

Nummer	Kostenstellenbezeichnung	Kostenstellenleiter
--------	--------------------------	---------------------

ZIELE, BUDGETANNAHMEN, BEMERKUNGEN ZUM BUDGET:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Visum:

Kostenstellenleiter Kostenstellengruppenleiter

Abbildung 27

Kostenarten	Zu verantwortende Kosten		
	Jahresbudget 1978	Tatsächliche Zahlen Januar bis September	Schätzung Total 1978
1	2	3	4
1111 Saläre			
1112 Frei			
1113 Ausbildung			
1114 Uebrige Personalkosten			
(1100) <u>Total Personalkosten</u>			
1211 Miete Räumlichkeiten			
1212 Miete Spezialeinbauten			
1213 Uebrige Raumkosten			
(1200) <u>Total Raumkosten</u>			
1311' <u>Total Abschreibungen</u>			
1411 Maschinenmiete			
1412 Instandhaltungskosten			
1421 Büromaterial			
1422 Formulare/Drucksachen			
1423 Abonnemente/Bücher			
1431 Porti/PC-Gebühren			
1432 Telefon			
1433 Telex/Telegramme			
1441 Repräsentat.-/Reisespesen			
1451 Imagewerbung			
1452 Werbung Aktivgeschäft			
1453 Werbung Passivgeschäft			
1454 Werbung Indiff. Geschäft			
1461 Rechts-/Informationskosten			
1471 Versicherungen			
1481 Drittleistungen			
1491 Sonstige Sachkosten			
(1400) <u>Total Sachkosten</u>			
<u>TOTAL (1100+1200+1311+1400)</u>			

Abbildung 28

Kostenarten	Zu verantwortende Kosten				
	Jahresbudget 1979	Aufteilung auf die Quartale			
		1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
5	6	7	8	9	10
1111					
1112					
1113					
1114					
(1100)					
1211					
1212					
1213					
(1200)					
1311					
1411					
1412					
1421					
1422					
1423					
1431					
1432					
1433					
1441					
1451					
1452					
1453					
1454					
1461					
1471					
1481					
1491					
(1400)					
TOTAL					

Abbildung 29

5.2.2. Budgetstrukturen

Zur definitiven Erstellung des insgesamt 24 Kostenarten umfassenden Betriebskostenbudgets der Zürcher Kantonbank benötigen die Kostenstellenleiter die fünf nachstehend aufgeführten Formulare:

1. Ziele, Budgetannahmen, Bemerkungen zum Budget
2. Budgetierung des Arbeitskräftebestandes
3. Budgetierung der Kostenart 1111 Saläre
4. Budgetierung des Raumbedarfs
5. Investitionsbudget

5.2.2.1. Ziele, Budgetannahmen, Bemerkungen zum Budget

Auf der in Abbildung 27 dargestellten ersten Seite des Formulars "Betriebskostenbudget" hat der Kostenstellenleiter stichwortartig die Ziele seiner Kostenstelle, welche er vorgängig mit seinem Linienvorgesetzten erarbeitet hat, aufzuführen. Ebenso hat er die Annahmen, welche er seinem Kostenstellenbudget zu Grunde legt sowie allfällige Bemerkungen auf diesem Formular festzuhalten.

5.2.2.2. Personalbudget

In dem in Abbildung 30 dargestellten Personalbudget hat der Kostenstellenleiter aufgrund des geschätzten Arbeitsanfalls sowie der zum Budgetierungszeitpunkt bereits bekannten Mutationen sämtliche künftigen Veränderungen des Personalbestandes einzutragen und zu begründen. Ausgangspunkt ist der Personalbestand

ZUERCHER KANTONALBANK
Planung/Kostenrechnung

BUDGETPERIODE 1979

ZUSATZFORMULAR A ZUR BUDGETIERUNG DES ARBEITSKRAEFTEBESTANDS

A

Nummer und Bezeichnung der Kostenstelle

<u>Personalbestand am 1.1.1979:</u>		Gewichtung		
Vollzeitbeschäftigte (ab 34 Wochenstunden)		x 1,0		
Teilzeitbeschäftigte (bis 33 Wochenstunden)		x 0,5		
Lehrlinge/Praktikanten		x 0,5		
<u>Total</u>				
<u>Austritte/Pensionierungen</u> (soweit bekannt)	am	Gehalts- klasse		Bemerkungen:
<u>Zwischentotal</u>				
<u>Eintritte</u>	am	Gehalts- klasse		Bemerkungen:
<u>Personalbestand am 31.12.1979</u>				

Bemerkungen: Austritte:

O = wird nicht ersetzt
B = Ersatz ist bekannt
S = Ersatz muss gesucht
werden

Eintritte:

E = Ersatz für ausgetretenen/pensionierten
Mitarbeiter
Z = Zusätzlicher Mitarbeiter

des ersten Januars des Budgetjahres.

Unterschieden werden Mitarbeiter, welche 34 und mehr Wochenstunden arbeiten und mit dem Faktor 1 gewichtet werden sowie Lehrlinge, Praktikanten und Mitarbeiter mit weniger als 34 Arbeitsstunden, die mit dem Faktor 0,5 gewichtet werden.

Das Personalbudget dient als wichtigste Grundlage für die andern Teilbudgets, insbesondere für die Salär- und Raumbudgets.

5.2.2.3. Salärbudget

Die Kostenart "Saläre" setzt sich aus fünf Kostenunterarten zusammen:

- Besoldungen
- Löhne Tagelöhner
- Fremdes Aushilfspersonal
- Personalverschiebungen
- Ueberstunden Zulagen

Jeder Kostenstellenleiter erhält von der Abteilung Planung/Kosterrechnung die detaillierten monatlichen Vergangenheitswerte für das dem laufenden Rechnungsjahr vorausgegangene Jahr sowie für die ersten neun Monate des laufenden Jahres. Das entsprechende Formular ist in Abbildung 31 auf Seite 131 dargestellt.

Die Aufgabe des Kostenstellenleiters besteht darin, aufgrund der bekannten Ist-Werte die Saläre per Ende des laufenden Jahres zu schätzen. Sodann sind mit Hilfe des Personalbudgets, der Vergangenheitswerte und der Dienst- und Gehaltsordnung die Budgetwerte des Planjahres zu erarbeiten.

ZUSATZFORMULAR B ZUR BUDGETIERUNG DER KOSTENART 1111 SALAERE

B

Nummer und Bezeichnung der Kostenstelle

Jahr	Kostenart	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Total
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1977	Besoldungen													
	Löhne Taglöhner													
	Fremdes Aushilfspersonal													
	Personalverschiebungen													
	Ueberstunden/Zulagen													
	Total													
1978	Besoldungen													
	Löhne Taglöhner													
	Fremdes Aushilfspersonal													
	Personalverschiebungen													
	Ueberstunden/Zulagen													
	Total													
1979	Besoldungen													
	Löhne Taglöhner													
	Fremdes Aushilfspersonal													
	Personalverschiebungen													
	Ueberstunden/Zulagen													
	Total (Uebertragen auf Budgetbogen, KA 1111)													

Abbildung 31

5.2.2.4. Raumbudget

Da der Raumbedarf und damit die budgetierten Raumkosten sehr stark vom Mitarbeiterbestand abhängen, kann der Kostenstellenleiter auf einfache Weise, nämlich mit Hilfe des Personalbudgets und der von der Abteilung Planung/Kostenrechnung mitgeteilten Kostensätze pro m^2 und Jahr, die erwarteten Raumkosten vorhersagen. Erfahrungsgemäss muss je Mitarbeiter mit einem Raumbedarf von etwa $10 m^2$ gerechnet werden, wobei der Kostensatz für die Kostenart 1211 "Miete Räumlichkeiten" im Jahre 1979 beispielsweise Fr. 515 pro m^2 pro Jahr betrug.

Das entsprechende Formular ist zur Illustration in Abbildung 32 auf Seite 133 dargestellt.

5.2.2.5. Investitionsbudget

Den Budgetanweisungen für das Jahr 1979(1) ist bezüglich des Investitionsbudgets folgendes zu entnehmen: "Im Investitionsbudget sind sämtliche Objekte (Büromaschinen, übrige Maschinen und Apparate, EDV-Geräte, Fahrzeuge, nicht aber Mobiliar), welche in der Budgetperiode 1979 beschafft werden sollen, kurz zu beschreiben und die Notwendigkeit ihrer Anschaffung zu begründen." Objekte mit einem mutmasslichen Kaufpreis von unter Fr. 500.- werden sofort abgeschrieben und sind dem entsprechenden Quartal zu belasten. Liegt der Kaufpreis über Fr. 500.-, so sind die quartalsweisen Abschreibungen mit Hilfe der erwarteten Gebrauchsdauer sowie eines geschätzten Restwertes zu ermitteln.

Für Objekte, die bereits in der Anlagekartei figurieren, werden

1) Vgl. Kostenstellen-Budgetierung 1979, Wegleitung zur Budgetierung der Betriebskosten, Anhang III

INVESTITIONSBUDGET

[illegible][illegible]

die budgetierten Abschreibungskosten von der Abteilung Planung/Kostenrechnung ermittelt und in das in Abbildung 33 dargestellte Formular übertragen.

5.2.3. Ablauf der Kostenbudgetierung

Am Prozess der Kostenbudgetierung der Zürcher Kantonalbank sind grundsätzlich drei Instanzen beteiligt: die Geschäftsleitung, die Abteilung Planung/Kostenrechnung sowie die budgetierenden Kostenstellen- resp. Kostenstellengruppenleiter. Chronologisch läuft der Budgetierungsprozess wie folgt ab:

Im Verlaufe des Monats Oktober bereitet die Abteilung Planung/Kostenrechnung die eigentliche Budgetierung vor. Insbesondere werden die Formulare der Personal- und Investitionsbudgetierung für jede einzelne Kostenstelle des Hauptsitzes mit den entsprechenden Vergangenheitswerten versehen.

Die Kostenstellenleiter erhalten Ende Oktober die Formulare und die Budgetanweisungen zugeschickt. Die Frist für das Einreichen der Budgets erstreckt sich bis Mitte Dezember.

Sobald die Abteilung Planung/Kostenrechnung wieder im Besitze sämtlicher Budgets ist, erfolgt in den Monaten Januar/Februar deren Bearbeitung. Zunächst werden alle eingereichten Budgets auf ihre Vollständigkeit überprüft und nachgerechnet. Gleichzeitig wird eine ev. beschlossene generelle Lohnerhöhung des Personals miteingerechnet, welche ja von den Kostenstellenleitern noch nicht berücksichtigt worden ist. Die bereinigten Daten werden sodann departementsweise zusammengestellt und Ende

Februar an die Generaldirektion zur Genehmigung vorgelegt. Die Sitzung, an welcher die Generaldirektion über die Budgets berät, findet im Verlaufe des Monats März statt.

Die im Budgetjahr 1978 gemachten Erfahrungen zeigten, dass vierteljährliche Soll-Ist-Vergleiche zu unechten Abweichungen führten, welche rein buchungstechnisch begründet waren. Aus diesem Grunde entschloss man sich in der Zürcher Kantonalbank, den Soll-Ist-Vergleich nur noch halbjährlich vorzunehmen, um so jene Abweichungen zu vermeiden, welche lediglich auf quartalsverschobene Buchungen zurückzuführen sind.

Grundsätzlich sind von den Kostenstellenleitern alle Abweichungen zu begründen, welche eine bestimmte Limite überschreiten. Zur Zeit beträgt diese Limite 10% vom angegebenen Budgetwert, mindestens aber Fr. 10'000.-. Das hierfür verwendete Formular ist in Abbildung 35 auf Seite 137 dargestellt. Die nachstehende Graphik zeigt den zeitlichen Ablauf der Kostenbudgetierung bei der Zürcher Kantonalbank (Abbildung 34).

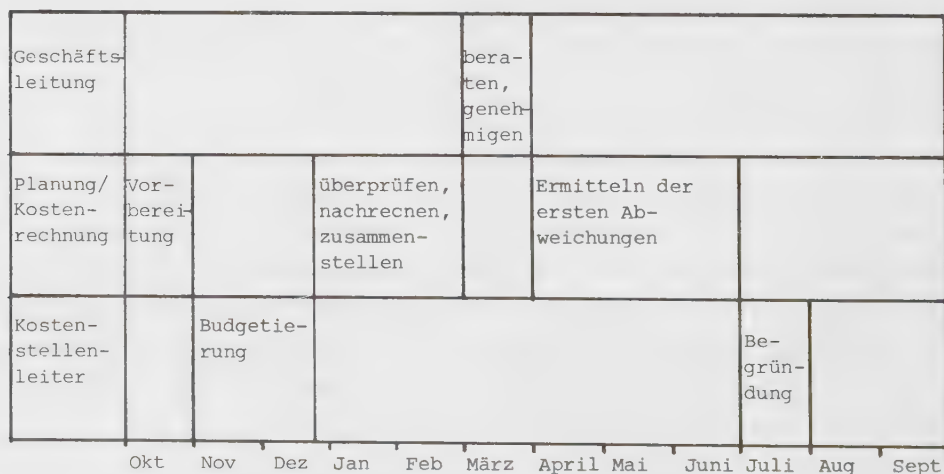


Abbildung 34

Zürcher Kantonalbank

BEGRUENDUNG VON BUDGETABWEICHUNGEN

Nummer und Bezeichnung der Kostenstelle

Quartal und Jahr

.....

.....

	Kostenart Nr.	Budget 1. Halbjahr	Kumulierte Abweichung	Antrag neues Jahresbudget	Genehmigung Generaldir.
1					
2					
3					

Begründungen:

1 _____

2 _____

3 _____

Datum:

Visum:

Kostenstellenleiter

Kostenstellengruppenleiter

.....
OrgKP/KA/2570

.....

.....

5.2.4. Beurteilung der Kostenbudgetierung

5.2.4.1. Stärken

- Die einzelnen Kostenstellenleiter sind stark am Budgetierungsprozess beteiligt, so dass eine Identifikation mit den quantitativen Zielwerten gewährleistet ist.
- Indem der Budgetgedanke gefördert wird und sich alle Führungskräfte mit der Zukunft befassen müssen, wird mit der Kostenstellenbudgetierung ein erster Schritt in Richtung integriertes - auch den Mengen- und Wertbereich umfassendes - Budgetierungs- und Planungssystem gemacht.
- Die Kostenstellenbudgetierung der Zürcher Kantonalbank basiert auf der Einjahres-Gesamtbankplanung und -zielsetzung der Geschäftsleitung, was das einheitliche Ausrichten der verschiedenen Kostenstellenbudgets auf die obersten Geschäftsziele sicherstellt. Dies, obwohl noch keine bereichsübergeordnete Stelle existiert, welche den gesamten Zielsetzungs- und Budgetierungsprozess koordiniert und steuert.

5.2.4.2. Schwächen

- Die noch manuelle Bearbeitung und Verdichtung sämtlicher Kostenstellenbudgets durch zwei Arbeitskräfte verzögert den Budgetierungsprozess.
- Die Budgetgenehmigung durch die Geschäftsleitung im Monat März erfolgt zu spät. Zu diesem Zeitpunkt ist das erste Quartal der Budgetperiode bereits abgelaufen.

6. Vorschläge zum Weiterausbau der Budgetierung

6.1. Vorbemerkungen

Das Anliegen dieses Kapitels ist es aufzuzeigen, wie vom gegenwärtigen Stand der Budgetierung in der Zürcher Kantonalbank zu dem im ersten Teil dieser Arbeit beschriebenen integrierten Budgetsystem zu gelangen ist.

Wie die auf der folgenden Seite abgebildete Darstellung eines integrierten Budgetsystems verdeutlicht, ist die Budgetierung im Bereich der Betriebskostenrechnung bei der Zürcher Kantonalbank bereits verwirklicht. (Vgl. Abbildung 36)

Im Gegensatz dazu sind jedoch die Bereiche der Finanzbuchhaltung und der Mengenstatistik planungsrechnerisch noch nicht erschlossen. Ebenso wenig ist die Verbindung mit der Gesamtbankplanung klar und eindeutig geregelt, insbesondere die Ableitung der Budgets aus den Einjahres-Gesamtbankzielen in einem systematischen, formalisierten Prozess.

Der zur Erreichung eines integrierten Budgetsystems für die Zürcher Kantonalbank einzuschlagende Weg soll in diesem Kapitel wiederum anhand der

- strukturellen sowie
- instrumentalen und prozessualen

Aspekte skizziert werden. Um Wiederholungen der im ersten Teil der Arbeit gemachten Ausführungen zu vermeiden, werden im folgenden nur noch jene Fragen beleuchtet, welche für die Zürcher Kantonalbank von speziellem Interesse sind.

Budgetkonzept

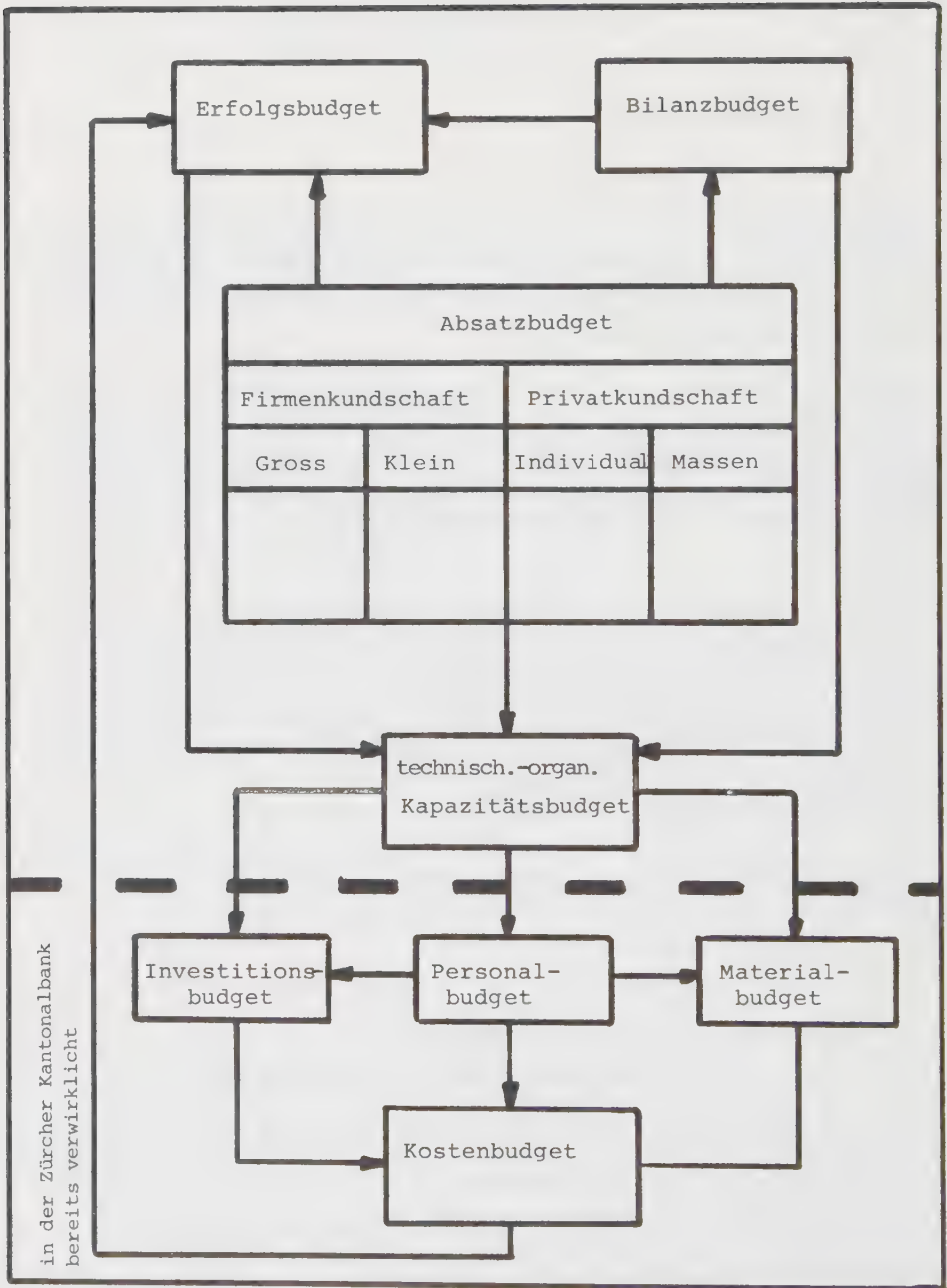


Abbildung 36

6.2. Strukturelle Anpassungen

6.2.1. Organisatorischer Zusammenschluss der Abteilungen "Rechnungswesen" und "Planung/Kostenrechnung"

Es ist das Wesen eines integrierten Budgetsystems, das sämtliche Interdependenzen zwischen den Budgets der einzelnen Teilbereiche zu berücksichtigen sind. Daraus lässt sich u.a. die Forderung ableiten, dass auch sämtliche Vergangenheits- und Planungsrechnungen aus den Gebieten der Finanz-, Mengen- sowie Kostenrechnung harmonisch ineinander greifen müssen, ähnlich den Zahnrädern eines Räderwerkes. Mit andern Worten: der sachliche Zusammenhang zwischen den verschiedenen Rechnungen ist so eng, dass auch organisatorisch ein möglichst dichter Zusammenschluss anzustreben ist.⁽¹⁾

In der Zürcher Kantonalbank werden diese Forderungen an ein integriertes Budgetsystem in organisatorischer Hinsicht bis jetzt noch nicht erfüllt, denn noch unterstehen die beiden Abteilungen "Rechnungswesen" und "Planung/Kostenrechnung" zwei verschiedenen Departementen. Im Reglement über die Generaldirektion ist jedoch richtigerweise vorgesehen, das Rechnungswesen aus dem Departement Handel auszusondern und dem Departement Dienste anzuschliessen. Damit wären zwei so verwandte Abteilungen einer gemeinsamen Leitung unterstellt und die bestehenden Probleme, namentlich in den Bereichen der Koordination und Kommunikation, weitgehend aus dem Wege geräumt.

1) Vgl. Kolarik, F., G.: Die Einjahresplanung in der Creditanstalt Wien, in: angewandte Planung, Band 3, Würzburg-Wien 1979, S. 107.

6.2.2. Schaffung einer Marketingabteilung

Die zweite strukturelle Anpassung, die die Einführung eines integrierten Budgetsystems fordert, betrifft eine neu zu schaffende Marketingabteilung.

Das im ersten Teil der Arbeit beschriebene Budgetsystem beruht auf einer kundengruppenorientierten Organisationsstruktur der Bank. Diese wird vor allem in der neueren Literatur beschrieben und in jüngster Zeit auch in vermehrtem Masse ansatzweise in der bankbetrieblichen Praxis angetroffen.

Im Falle der Zürcher Kantonalbank ist indessen kaum anzunehmen, die Bank würde in den nächsten 5 - 10 Jahren ihre Organisationsform nach den verschiedenen Kundengruppen ausrichten. Deshalb ist hier eine realistische Kompromisslösung ins Auge zu fassen, welche als Uebergangslösung die Schaffung einer Marketingstelle vorsieht. Die als Stabsstelle der Geschäftsleitung konzipierte Marketingabteilung ist - in verschiedenen Ausprägungsformen - bei andern schweizerischen Grossbanken (SBG, SBV) bereits eingeführt.

Gemäss Cramer (1) zählen folgende Gebiete zum Aufgabenbereich einer Marketingstelle:

- Marketingforschung
- Standort- und Vertriebspolitik
- Werbung
- Verkaufsförderung
- Verkaufsschulung
- Planung neuer Dienstleistungen

1) Cramer, Jörg und Team, Roger: Die herausgeforderten Banken, Frankfurt/Main, 1972, S. 44.

Im Hinblick auf die Budgetierung ist in erster Linie die Marktforschung von Bedeutung, welche vor allem Analysen und Prognosen über die Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen in den einzelnen Regionen durchzuführen hat. Diese Untersuchungen geben der Geschäftsleitung bei der Erarbeitung der Gesamtbankzielsetzungen einerseits und den Zweigstellen- und übrigen Frontbereichsleitern beim Ausfüllen der Budgets andererseits ein wertvolles Instrument in die Hände.

Eine weitergehende Behandlung, vor allem auch in organisatorischer Hinsicht, erfährt die "Marketingstelle für die Zürcher Kantonalbank" in der Arbeit von Baltensweiler (1).

6.2.3. Uebergeordnete Planungsabteilung

Im Zuge einer Organisationsumgestaltung wäre neben einer Marketing-Stabsstelle noch eine übergeordnete Planungsabteilung zu schaffen, welche in das Departement Dienste zu integrieren oder direkt dem Gremium der Generaldirektion zu unterstellen wäre. Gemäss Rühli (2) umfasst das Betätigungsfeld eine Planungsstabes generell die folgenden Aufgaben:

- Erarbeitung der Planungsgrundlagen
- Durchführung von Sonderabklärungen
- Behandlung aller methodischen Fragen
- Formulierung von Aufträgen für Zwischenentscheide
- Ausarbeitung von Planentwürfen
- Koordination der Pläne

Im Hinblick auf die Budgetierung hätte diese Stelle, neben der allgemeinen Betreuung der budgetierenden Instanzen, vor allem auch

1) Vgl. Baltensweiler, Urs: Probleme der Zweigstellenführung, Kapitel 4.2.3.3..

2) Vgl. Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 2, Bern und Stuttgart 1978, S. 116 ff.

die Vielzahl der erstellten Teilbudgets sowohl in zeitlicher als auch in materieller Hinsicht zu koordinieren und aufeinander abzustimmen.

Die vorgeschlagenen Aenderungen sind zusammenfassend im in Abbildung 37 dargestellten Organigramm noch einmal verdeutlicht.

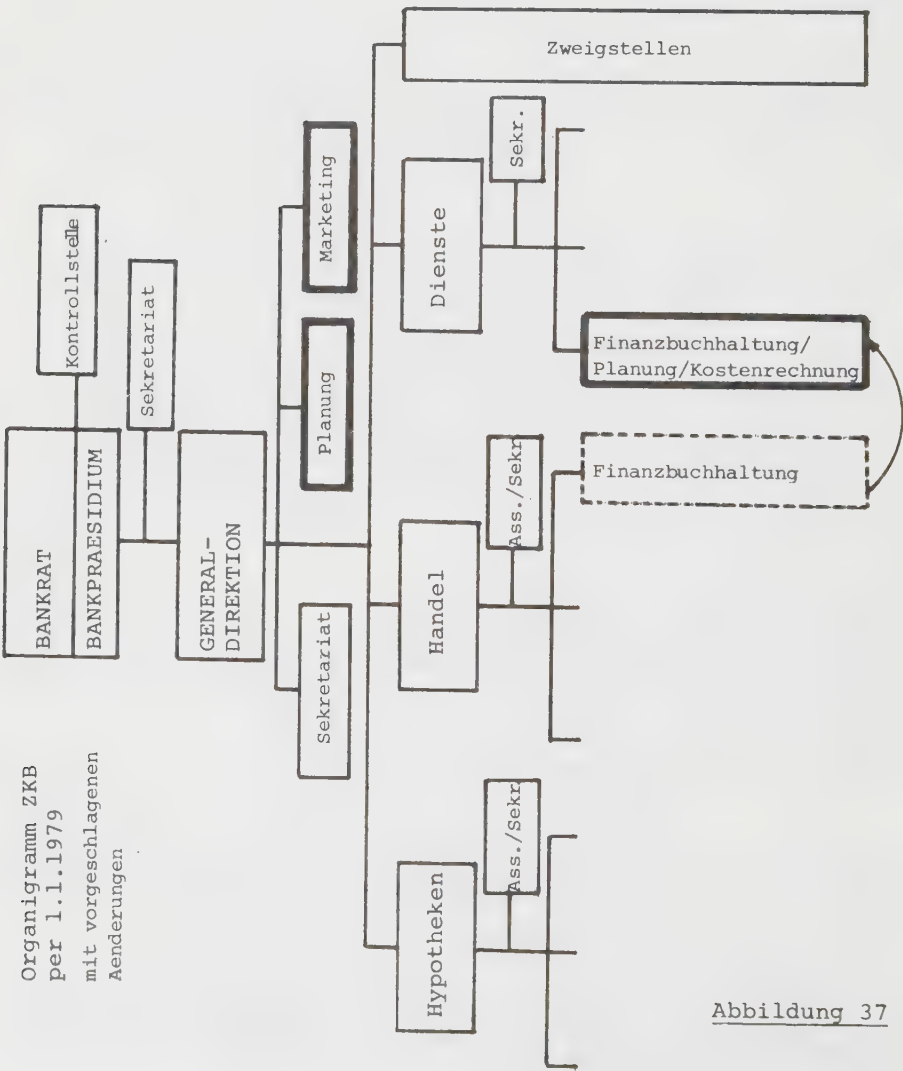


Abbildung 37

6.3. Instrumenteller Ausbau und zeitlicher Ablauf

6.3.1. Instrumente

Gemäss den im ersten Teil der Arbeit gemachten Ausführungen umfasst das zur Budgetierung notwendige Instrumentarium die folgenden Hilfsmittel:

- Bankinterne Vergangenheitsdaten
- Gesamtwirtschaftliche Analysen und Prognosen
- Leitbild
- Marktpotentialanalysen
- Jahreszielsetzungen
- Budgetierungsanweisungen

6.3.1.1. Bankinterne Vergangenheitsdaten

Für die Zwecke der Budgetierung sind die bankinternen Vergangenheitsdaten der Zürcher Kantonalbank in zweifacher Hinsicht auszubauen:

1. Die Werte der Finanzbuchhaltung sind nach den von der Geschäftsleitung bestimmten Kundengruppen aufzusplitten, damit eine marktgerechte Budgetierung möglich wird.
2. Im Bereich der Mengen sind für die gesamte Bank die entsprechenden Daten gemäss Abbildung 7 zu erheben, ähnlich wie dies schon Amberg/Leimgruber in ihrer Arbeit vorgeschlagen haben.

Zuständig für die bisherigen und neuen Aufgaben wäre der Bereich "Rechnungswesen/Planung/Kostenrechnung".

6.3.1.2. Gesamtwirtschaftliche Analysen und Prognosen

Die von der Abteilung Wirtschaftsstudien angefertigten Berichte genügen den Budgetierungsanforderungen weitgehend und bedürfen keines weiteren Ausbaus.

6.3.1.3. Leitbild

Das Leitbild der Zürcher Kantonalbank wird zur Zeit ergänzt, durch eine von der Geschäftsleitung neu konzipierten "Unternehmungspolitik", welche inhaltlich in Richtung des im ersten Teil der Arbeit dargestellten Leitbildes geht. Zusammen werden die beiden Papiere auch jene Bedürfnisse erfüllen, die seitens der Budgetierung an sie gestellt werden.

6.3.1.4. Marktpotentialanalysen

Die Marktpotentialanalysen sind das einzige Instrument, welches in der Zürcher Kantonalbank neu geschaffen werden muss. Es ist jedoch ein äusserst wichtiges Hilfsmittel und stellt eine un-
abdingbare Voraussetzung dar, ohne die ein nach Marktbedürfnissen ausgerichteter und damit kundengruppenorientierter Zielsetzungs-
und Budgetierungsprozess nicht stattfinden kann.

In einem ersten Schritt sind hier die Kundengruppen zu bestimmen, wobei vor allem zu beachten ist, dass diese sich sowohl im Markt als auch in der Bank leicht isolieren und finden lassen sollten.

Anschliessend sind die Marktpotentiale gemäss den unter Punkt 3.2.4. aufgeführten Beispielen zu bestimmen.

6.3.1.5. Jahresziele

In materieller Hinsicht würde die Einführung der Marktpotentialanalysen es erlauben, die Zielsetzungen und -vereinbarungen der Zürcher Kantonalbank vermehrt kundengruppenorientiert zu formulieren.

Formell wäre zu fordern, den bisherigen Zielsetzungsprozess zu vertiefen und auszubauen und vor allem in verstärktem Masse zu formalisieren und zu institutionalisieren. Damit würde einer der wichtigsten Forderungen Rechnung getragen, nämlich der eindeutigen Fixierung der Zielvereinbarungen, so dass diese von jedem jederzeit einsehbar sind.

6.3.2. Budgetierungsprozess

Die nachstehende Graphik zeigt abschliessend einen möglichen Budgetierungsablauf für die Zürcher Kantonalbank. Es wird veranschaulicht, von wem und bis zu welchem Zeitpunkt die verschiedenen Budgetierungsinstrumente bereitzustellen sind sowie wann und durch welche Instanzen die Budgets erstellt, koordiniert, kontrolliert und genehmigt werden müssen.

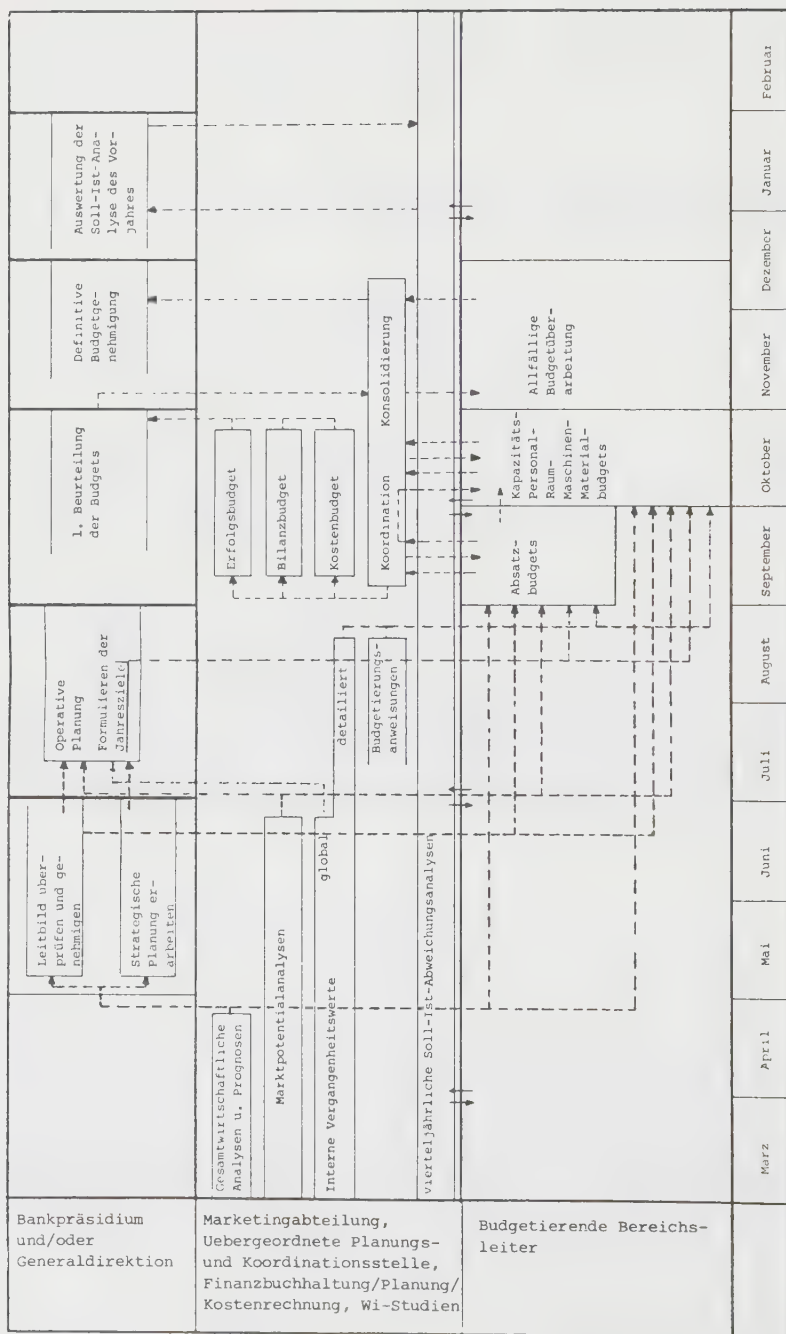


Abbildung 38

ANHANG I: Beziehungen zwischen gesamtwirtschaftlichen Grössen und zu budgetierenden Bilanzpositionen

1. Vorbemerkungen

Die Zielsetzung dieses Anhangs besteht in einer gesamtwirtschaftlichen Analyse und Darstellung der verschiedenen zu budgetierenden Bilanzpositionen. Weiter wird abgeklärt, inwiefern volkswirtschaftliche Leitgrössen bestehen, welche für die Budgetierung herangezogen werden können und, ob es Bilanz- resp. Erfolgspositionen gibt, für die eine Budgetierung von vornherein nicht in Frage kommt.

Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Budgetierung im Bereich der Finanzbuchhaltung auf den folgenden Grundlagen beruht:

1. auf den langfristigen, strategischen Planungsdaten,
2. auf der Vergangenheitsanalyse und
3. auf der rein rechnerischen Prognose der Bilanz- und Erfolgspositionen im Sinne einer Trendextrapolation.

Da die Langfristplanung nicht Gegenstand dieser Arbeit ist, wird im folgenden lediglich auf die Analyse und Prognose eingegangen, welche im Idealfall jeweils für die Bereiche des Gesamtmarktes, Konkurrenzmarktes und Eigenmarktes erstellt werden sollten, und zwar immer getrennt nach Wert- und Mengen-
grössen.

Im Rahmen einer generellen Betrachtung können jedoch naturgemäss die Bereiche des Eigen- und Konkurrenzmarktes nicht analysiert werden. Ebenso muss in dieser Arbeit, aus naheliegenden Gründen, auf eine Prognose volkswirtschaftlicher

Größen verzichtet werden (1). Graphisch sind die verschiedenen Bereiche in Abbildung 39 dargestellt.

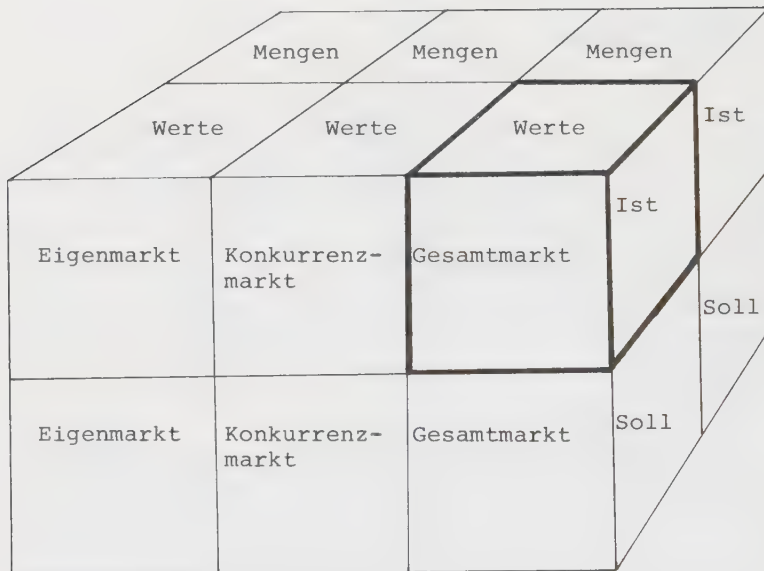


Abbildung 39

- 1) Zu diesem Zweck wird auf folgende Werke verwiesen: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, herausgegeben vom Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, Zürich 1974. Die Studie umfasst die folgenden 6 Bände:

- Band I: Kilgus, Ernst: Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse
- Band II: Hirszowicz, Christine: Konjunkturpolitik und Bankensystem
- Band III: Pfister-Esslinger, Regula: Das Sparen in der Schweiz
- Band IV: Volkart, Rudolf: Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes
- Band V: Speck, Kurt: Strukturwandlungen und Entwicklungstendenzen im Auslandsgeschäft der Schweizerbanken
- Band VI: Märki, Hans: Analyse und Prognose der Personal- und Automatisationsentwicklung im Schweizerischen Bankwesen

Zur Erreichung der eingangs dieser Arbeit genannten Zielsetzungen genügt eine wertmässige Gegenwartsanalyse des Gesamtmarktes für die Bereiche der Mittelherkunft und -verwendung.

Bei der Suche nach volkswirtschaftlichen Einflussfaktoren im Hinblick auf eine Leitgrössenfunktion ist zu beachten, dass sich ihr Einfluss nur auf den inländischen Teil des Bankengeschäftes auswirkt und somit eine Trennung der Aktiven und Passiven in in- und ausländische Mittel erforderlich wird.

Ferner sind im Hinblick auf eine Budgetkonzeption für die Zürcher Kantonalbank, deren Geschäftskreis bekanntlich zum überwiegenden Teil im Kanton Zürich liegt, ohnehin nur die inländischen Werte von Bedeutung.

Die Spaltung im Bereich des gesamten Marktes wird seit dem Jahre 1973 im "Schweizerischen Bankwesen" (1) publiziert. Für den Zeitraum vor 1973 muss zusätzlich auf die unveröffentlichten Halbjahresbilanzen der Schweizerischen Nationalbank zurückgegriffen werden (2).

2. Die Analyse der inländischen Mittelherkunft

Bei der Beurteilung der verschiedenen Passivpositionen im Hinblick auf ihre Budgetierbarkeit, stehen die Fremdgeldeinlagen

1) Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 19.., Hrsg.: Schweizerische Nationalbank

2) Vgl. Pfister-Esslinger, Regula: Das Sparen in der Schweiz, S. 32: "Durch Subtraktion der Auslandmittel der 'Halbjahresbilanzen' von den Globalgrössen des 'Bankwesens' resultieren dann die uns interessierenden Inlandmittel."

im Zentrum der Betrachtungen, da die eigenen Mittel aufgrund gesetzlicher Bestimmungen weitgehend von den Gesamtverbindlichkeiten der Bank abhängen (1).

2.1. Die Analyse der Fremdgeldeinlagen

Zunächst bestehen verschiedene Möglichkeiten, die Einlagen für die Zwecke der Budgetierung zu gliedern. So können sie z.B. aufgrund ihrer wirtschaftlichen Rückzugsfristen in Sicht-, Termin- und Spareinlagen, sowie Obligationenanleihen oder aufgrund der Eigentumsverhältnisse in Privat-, Firmen-, Banken- und Staatseinlagen eingeteilt werden. Eine dritte Variante ist die Einteilung in Primärdepositen, welche aus effektiven Einlagen stammen, und in Sekundärdepositen aus kapitalisierten Zinserträgen (2).

Im konkreten Einzelfall hat jede Bank die Struktur und das Verhalten ihrer Einlagen ihren Verhältnissen entsprechend zu analysieren und daraus die für die Budgetierung zweckmässigste Gliederung abzuleiten. Hegazy und Blakely nennen in ihrer Studie vier Kriterien, welche bei einer Strukturierung und Analyse der Passiven zu berücksichtigen sind (3):

a) Die Möglichkeit zur Einflussnahme und die Kontrolle

In der Praxis zeigt es sich, dass die Einlagen von Privat- und Firmenkunden sich durch gezielte Marketingmass-

-
- 1) Vgl. Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, vom 8. November 1934, Art. 4, lit a.
 - 2) Vgl. Hegazy, Mohamad Abbas und Blakely, Edward J: An application of budgetary control to commercial banks, S. 20.
 - 3) Vgl. Hegazy, Mohamad Abbas und Blakely, Edward J: An application of budgetary control to commercial banks, S. 21.

nahmen viel eher beeinflussen lassen als etwa die Einlagen staatlicher Institutionen.

b) Die relative Stabilität der Einlagen

Die Einteilung der Depositen in "stabile" und "instabile" ist vor allem für die Liquiditätserhaltung und die Kredit- und Investitionspolitik der Bank von einiger Bedeutung.

c) Der Trend der Einlagen

Die Anteile einzelner Einlagekategorien am Total der Fremdgeleinlagen ändern sich im Verlaufe der Zeit. Eine Gruppierung der Einlagen, ihrem langfristigen Verhalten entsprechend, habe sich für die Budgetierung der Einlagenhöhe von grossem Nutzen erwiesen.

d) Das Ausmass der Konzentration

Bestimmte Einlagen können einen relativ hohen prozentualen Anteil am Gesamtbestand der Fremdgelder ausmachen (z.B. Einlagen des Staates). Diese Konten sind einer besonders sorgfältigen Analyse zu unterziehen, um mögliche Rückzüge rechtzeitig erkennen zu können.

Im Rahmen dieser Arbeit wird in Anlehnung an das "Schweizerische Bankwesen" für die anschliessende Diskussion der passiven Bankgeschäfte folgende Gliederung gewählt:

- Bankenkreditoren auf Sicht
- Bankenkreditoren auf Zeit
- Kreditoren auf Sicht
- Kreditoren auf Zeit

- Spareinlagen
- Depositen- und Einlagehefte
- Kassaobligationen
- Obligationenanleihen
- Pfandbriefdarlehen

Die übrigen Fremdgeldpositionen werden für diese Untersuchungen ausser acht gelassen.

Die in der Literatur am häufigsten erwähnten makroökonomischen Einflussfaktoren auf die gesamtwirtschaftlichen Ersparnisse - und somit auch auf das Banksparen sind das Einkommen (Brutto- und Nettosozialprodukt), die Inflationsrate, die Sozialversicherungen und die Finanzpolitik (1). Regula Pfister stellt in ihrer Studie indessen fest, "dass sich, unter dem quantitativen Aspekt betrachtet, alle Faktoren auf das Einkommen reduzieren lassen" (2). Aus diesem Grunde wird das Bruttosozialprodukt, in der Reihe volkswirtschaftlicher Leitgrössen, in den nachfolgenden Ausführungen die zentrale Rolle übernehmen.

Die in den Tabellen 1 bis 3 aufgeführten Werte zeigen die Entwicklung der Fremdgeldeinlagen sowie des Bruttosozialproduktes.

In Tabelle 4 ist die anteilmässige Entwicklung der einzelnen Passivposten dargestellt, deren graphische Darstellung das Bild von Abbildung 40 ergibt.

1) Vgl. Pfister-Esslinger, Regula: Das Sparen in der Schweiz, S. 122 ff.

2) Pfister-Esslinger, Regula: Das Sparen in der Schweiz, S. 124.

Jahre	Bankenkreditoren auf			Kreditoren auf			Spar- einlg.	Depos./ Einl.h.	Summe	Kassa- obl.	Oblig.- anleih.	Pfand- br.d.	Total Fremdgl.	BSP
	Sicht	Zeit	Summe	Sicht	Zeit	Summe								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			2+3			5+6			8+9					
1960	1060	764	1824	7695	5008	12703	14858	2699	17557	8284	1237	2703	44308	38270
1961	1280	879	2159	8959	5802	14761	16295	3207	19502	9121	1399	3023	49965	43000
1962	1382	1249	2631	9893	6767	16660	17795	3700	21495	9711	1588	3424	55509	47650
1963	1653	1339	2992	10593	7744	18337	19325	4201	23526	9927	2339	3832	60953	52340
1964	1577	1624	3201	10975	8651	19626	20646	4551	25197	10862	3076	4372	66334	57975
1965	1611	1692	3303	11318	9831	21149	22244	5019	27263	12326	3614	4644	72299	62190
1966	2450	1879	4329	11177	11459	22636	23900	5496	29396	12952	4040	4916	78269	66975
1967	2646	2305	4951	11821	12330	24151	25654	6279	31933	15400	4456	5169	86060	72110
1968	5133	3898	9031	13515	14552	28067	28116	6717	34833	18006	4897	5458	100292	77390
1969	5952	4263	10215	14889	17658	32547	30226	7404	37630	19874	5246	5794	111306	83960
1970	8228	6513	14741	17547	20085	37832	33982	6639	40621	20718	6205	6041	125958	93930
1971	8658	9946	18604	22715	16810	39525	39352	8464	47816	25165	6651	6217	143978	106485
1972	8087	9389	17476	25395	17667	43062	47117	11282	58399	27194	6879	6565	159575	120535
1973	5302	12122	17424	21853	19060	40913	51035	11436	62471	26697	7370	6796	161672	135540
1974	4267	15651	19918	21203	23066	44269	53509	11545	65054	27103	7842	7052	171236	146495
1975	4775	20196	24971	23174	21486	44660	60741	14632	75373	34169	8302	7229	194704	144390
1976	4657	18527	23184	26807	18613	45420	69184	15999	85183	37364	8663	7392	207206	145910
1977														152015

Tabelle 1: Entwicklung der inländischen Fremdgeleihen und des Bruttosozialproduktes (in Mio. Fr.)

Quelle: - Inländische Fremdgeleihen bis 1972: Pfister, Regula: Das Sparen in der Schweiz, Seite 295/6
 - Inländische Fremdgeleihen ab 1973: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre ...
 - Bruttosozialprodukt: Bombach, Gottfried; Kleinewefers, Henner; Weber, Luc: Lage und Probleme der Schweizerischen Wirtschaft, Statistische Grundlagen 1977/78.

Jahre	Bankenkreditoren auf			Kreditoren auf			Spar- einlg.	Depos/ Einl.h.	Summe	Kassa- obl.	Oblig. anleih.	Pfand- br.d.	Total Fremdgd.	BSP
	Sicht	Zeit	Summe	Sicht	Zeit	Summe								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
60/61	220	115	335	1264	794	2058	1437	508	1945	837	162	320	5657	4730
61/62	102	370	472	934	965	1899	1500	493	1993	590	189	401	5544	4650
62/63	271	90	361	700	977	1677	1530	501	2031	216	751	408	5444	4690
63/64	-76	285	209	382	907	1289	1321	350	1671	935	737	540	5381	5635
64/65	34	68	102	343	1180	1523	1598	468	2066	1464	538	272	5965	4215
65/66	839	187	1026	-141	1628	1487	1656	477	2133	626	426	272	5970	4785
66/67	196	426	622	644	871	1515	1754	783	2537	2448	416	253	7791	5135
67/68	2487	1593	4080	1694	2222	3916	2462	438	2900	2606	441	289	14232	5280
68/69	819	365	1184	1374	3106	4480	2110	687	2797	1868	349	336	11014	6570
69/70	2276	2250	4526	2658	2427	5085	3756	-765	2991	844	959	247	14652	9970
70/71	430	3433	3863	5168	-3275	1893	5370	1825	7195	4447	446	176	18020	12555
71/72	-571	-557	-1128	2680	857	3537	7765	2818	10583	2029	228	348	15597	14050
72/73	-2785	2733	-52	-3542	1393	-2149	3918	154	4072	-497	491	231	2097	15005
73/74	-1035	3529	2494	-650	4006	3356	2474	109	2583	406	472	256	9964	10955
74/75	508	4545	5053	1971	-1580	361	7232	3087	10319	7066	460	177	23468	-2105
75/76	-118	-1669	-1787	3633	-2873	760	8443	1367	9810	3195	361	163	12502	1520

Tabelle 2: Jährliche Veränderungen der inländischen Fremdgeldanlagen und des Bruttosozialproduktes (in Mio. Fr.)

Quelle: Tabelle 1

Jahre	Bankenkreditoren auf				Kreditoren auf				Spar- einlg.	Depos/ Einl.h.	Summe	Kassa- obl.	Oblig. anleih.	Pfand- br.d.	Total F.Geld	Bsp
	Sicht	Zeit	Summe		Sicht	Zeit	Summe									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
60/61	20,8	15,1	18,4	16,4	15,9	16,2	9,7	18,8	11,1	10,1	13,1	11,8	12,8	12,4		
61/62	8,0	42,1	21,9	10,4	16,6	12,9	9,2	15,4	10,2	6,5	13,5	13,3	11,1	10,8		
62/63	19,6	7,2	13,7	7,1	14,4	10,1	8,6	13,5	9,4	2,2	47,3	11,9	9,8	9,8		
63/64	-4,6	21,3	7,0	3,6	11,7	7,0	6,8	8,3	7,1	9,4	31,5	14,1	8,8	10,8		
64/65	2,2	4,2	3,2	3,1	13,6	7,8	7,7	10,3	8,2	13,5	17,5	6,2	9,0	7,3		
65/66	52,1	11,0	31,1	1,2	16,6	7,0	7,4	9,5	7,8	5,1	11,8	5,9	8,3	7,7		
66/67	8,0	22,7	14,4	5,8	7,6	6,7	7,3	14,2	8,6	18,9	10,3	5,1	10,0	7,7		
67/68	94,0	69,1	82,4	14,3	18,0	16,2	9,6	7,0	9,1	16,9	9,9	5,6	16,5	7,3		
68/69	16,0	9,4	13,1	10,2	21,3	16,0	7,5	10,2	8,0	10,4	7,1	6,2	11,0	8,5		
69/70	38,2	52,8	44,3	30,4	13,7	15,6	12,4	-10,3	7,9	4,2	18,3	4,3	13,2	11,9		
70/71	5,2	52,7	26,2	22,0	-16,3	5,0	15,8	27,5	17,7	21,5	7,2	2,9	14,3	13,4		
71/72	-6,6	-5,6	-6,1	11,8	5,1	8,9	19,7	33,3	22,1	8,1	3,4	5,6	10,8	13,2		
72/73	-34,4	29,5	-0,3	-13,9	7,9	-5,0	8,3	1,4	7,0	-1,8	7,1	3,5	1,3	12,4		
73/74	-19,5	29,1	14,3	-3,0	21,0	8,2	4,8	1,0	4,1	1,5	6,4	3,8	6,2	8,1		
74/75	11,9	29,0	25,4	9,3	-6,8	0,9	13,5	26,7	15,9	26,1	5,9	2,5	13,7	-1,4		
75/76	-2,5	-8,3	-7,2	15,7	-13,4	1,7	13,9	9,3	13,0	9,4	4,3	2,3	6,4	1,1		

Tabelle 3: Jährliche Veränderungen der inländischen Fremdgeldseinlagen und des Bruttosozialproduktes in Prozenten

Quelle: Tabelle 2

Jahre	Bankenkreditoren auf			Kreditoren auf			Spar- einlg.	Depos./ Einl.h.	Summe	Kassa- obl.	Oblig.- anleih.	Pfand- br.d.	Total Fremdg.
	Sicht	Zeit	Summe	Sicht	Zeit	Summe							
1	2	3	4 2+3	5	6	7 5+6	8	9	10 8+9	11	12	13	14
1960	2,4	1,7	4,1	17,4	11,3	28,7	33,5	6,1	39,6	18,7	2,8	6,1	100
1961	2,6	1,8	4,3	17,9	11,6	29,5	32,6	6,4	39,0	18,3	2,8	6,1	100
1962	2,5	2,3	4,7	17,8	12,2	30,0	32,1	6,7	38,8	17,5	2,9	6,2	100
1963	2,7	2,2	4,9	17,4	12,7	30,1	31,7	6,9	38,6	16,3	3,8	6,3	100
1964	2,4	2,4	4,8	16,5	13,0	29,6	31,1	6,9	38,0	16,3	4,6	6,6	100
1965	2,2	2,3	4,6	15,6	13,6	29,3	30,8	6,9	37,7	17,0	5,0	6,4	100
1966	3,1	2,4	5,5	14,3	14,6	28,9	30,5	7,0	37,5	16,5	5,2	6,3	100
1967	3,1	2,7	5,8	13,7	14,3	28,1	29,8	7,3	37,1	17,9	5,2	6,0	100
1968	5,1	3,9	9,0	13,5	14,5	28,0	28,0	6,7	34,7	18,0	4,9	5,4	100
1969	5,3	3,8	9,2	13,4	15,9	29,2	27,2	6,7	33,9	17,9	4,7	5,2	100
1970	6,5	5,2	11,7	13,9	15,9	30,0	27,0	5,3	32,3	16,4	4,9	4,8	100
1971	6,0	6,9	12,9	15,8	11,7	27,5	27,3	5,9	33,2	17,5	4,6	4,3	100
1972	5,1	5,9	11,0	15,9	11,1	27,0	29,5	7,1	36,6	17,0	4,3	4,1	100
1973	3,3	7,5	10,8	13,5	11,8	25,3	31,6	7,1	38,7	16,5	4,6	4,2	100
1974	2,5	9,1	11,6	12,4	13,5	25,9	31,2	6,7	37,9	15,8	4,6	4,1	100
1975	2,5	10,4	12,8	11,9	11,0	22,9	31,2	7,5	38,7	17,5	4,3	3,7	100
1976	2,2	8,9	11,2	12,9	9,0	21,9	33,4	7,7	41,1	18,0	4,2	3,6	100

Tabelle 4: Prozentualer Anteil der einzelnen Fremdgeldpositionen am Gesamtbestand der fremden Gelder

Quelle: Tabelle 1

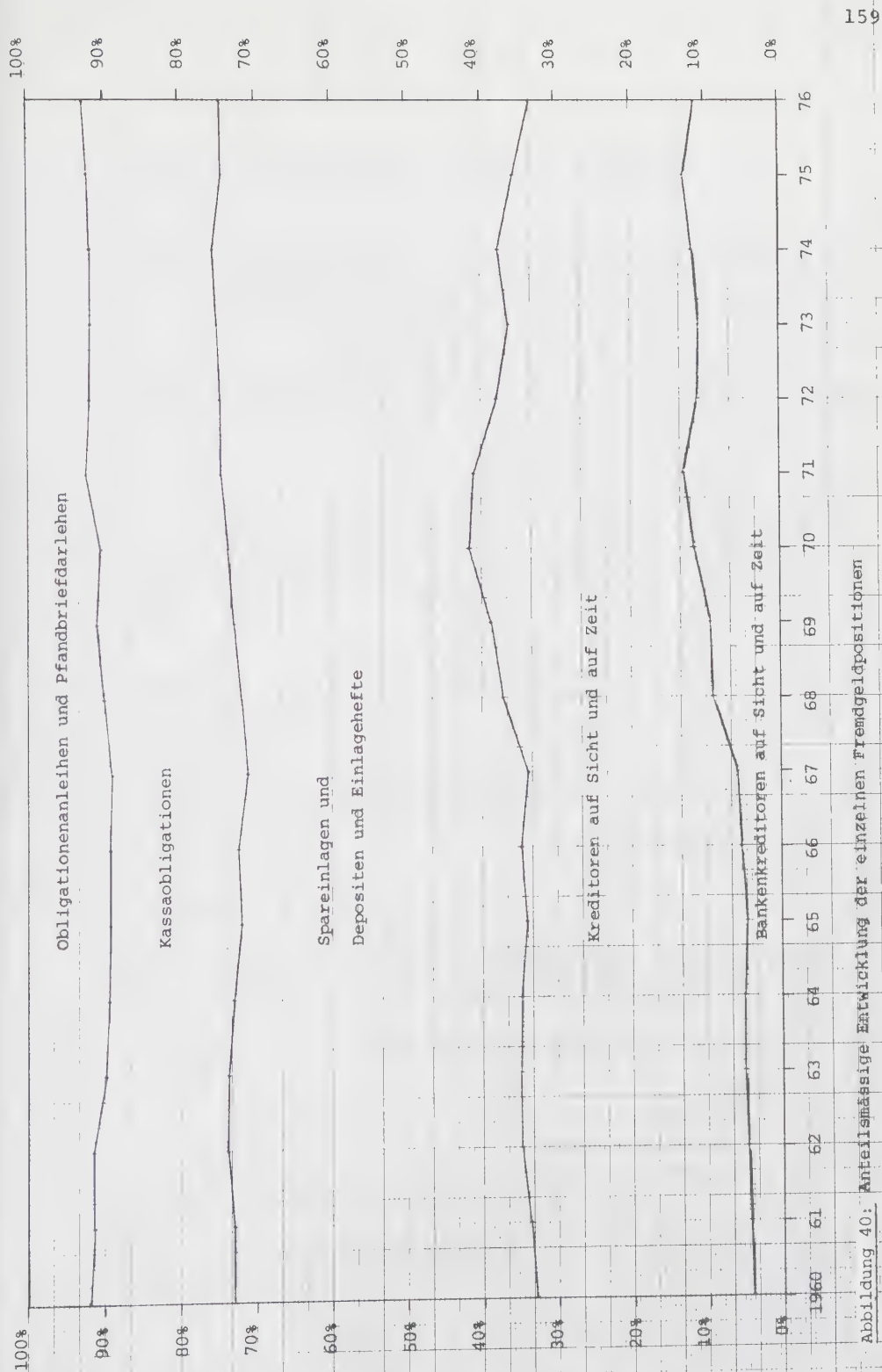


Abbildung 40: Anteilsmässige Entwicklung der einzelnen Fremdgeldpositionen

2.1.1. Die Bankenkreditoren auf Sicht und auf Zeit

Bankenkreditoren auf Sicht sind kontokorrentmässige Verpflichtungen einer Bank gegenüber andern Banken. Sie sind jederzeit fällig, bzw. vom Standpunkt der Gläubigerbank aus jederzeit verfügbar (1). In erster Linie dienen sie der Zahlungsregulierung der Banken unter sich und befriedigen Kreditbedürfnisse, welche aus vorübergehenden Liquiditätsengpässen entstanden sind. Sie umfassen:

- genommenes Callgeld mit Kündigungsfrist von höchstens 48 Stunden,
- Lombardkredite und Korrespondentenrechnungen der Schweizerischen Nationalbank und
- Bankenkreditoren-Rechnungen ohne schriftliche Kündigungs-terme (2).

Die Bankenkreditoren auf Zeit unterscheiden sich vor allem durch ihre Befristung von den Bankenkreditoren auf Sicht und bestehen konkret aus:

- allen befristeten Depositen und Vorschüssen von Banken;
- direkt von der Kundschaft für Rechnung der Bank auf dritte Banken gezogenen, und von letzteren akzeptierten, Tratten;
- Faustpfanddarlehen der Pfandbriefzentralen an Nicht-Mitgliedbanken (3).

1) Vgl. Albisetti, Emilio; Bodmer, Daniel; Boemle, Max; Gsell, Max; Rutschi, Ernst: Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens der Schweiz, 3. Auflage, Thun, 1977, S. 89.

2) Anhang II (Wegleitung zu den Bilanzierungsvorschriften der Artikel 23 - 25 der Verordnung) der Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (vom 17. Mai 1972, Ziffer 2.1..

3) Anhang II zur BaG VO, Ziff. 2.2..

Es kann festgehalten werden, dass die Bankenkreditoren kaum aus gesamtwirtschaftlichen Ersparnissen stammen und somit höchstens andeutungsweise mit Hilfe des Bruttosozialproduktes erklärt werden können. Regula Pfister gelangt zur Auffassung, "dass die jährlichen Veränderungen der Bankenkreditoren auf Sicht und Zeit bei der Ermittlung des Anteils des Banksparens an der gesamten Nettoersparnis nicht zu berücksichtigen sind, handelt es sich dabei doch nicht um Bestandteile der gesamtwirtschaftlichen Ersparnis, sondern lediglich um Mittelübertragungen zwischen inländischen Banken" (1). Diese Feststellung findet sich in Abb. 41, Seite 162 bestätigt, wo kein, oder zumindest kein enger Zusammenhang zwischen den jährlichen Veränderungen des Bruttosozialproduktes und den Bankenkreditoren auf Sicht und auf Zeit festgestellt werden kann.

Die Bedeutung der Bankenkreditoren lässt sich an ihrem Anteil am Total der Fremdgeldpositionen messen (2). Dabei kann festgestellt werden, dass ihr Anteil von 4,1 % im Jahre 1960 bis auf 11,2 % im Jahre 1976 stark zugenommen hat. Auffällig sind vor allem der enorme Anstieg im Jahre 1967 und die beiden Spitzen von 12,9 % im Jahre 1971, und von 12,8 % im Jahre 1975.

Interessant ist ferner die getrennte Beobachtung der Sicht-, resp. Terminpositionen. Die Bankenkreditoren auf Sicht entwickelten sich von 2,4 % im Jahre 1960 bis auf 6,5 % im Jahre 1970, um nachher wieder auf 2,2 % im Jahre 1976 abzusinken. Anders verläuft die Entwicklung der Bankenkreditoren auf Zeit. Diese wuchsen von 1,7 % im Jahre 1960 relativ stetig bis auf

1) Pfister-Esslinger, Regula: Das Sparen in der Schweiz, S. 190

2) Vgl. Tabelle 4

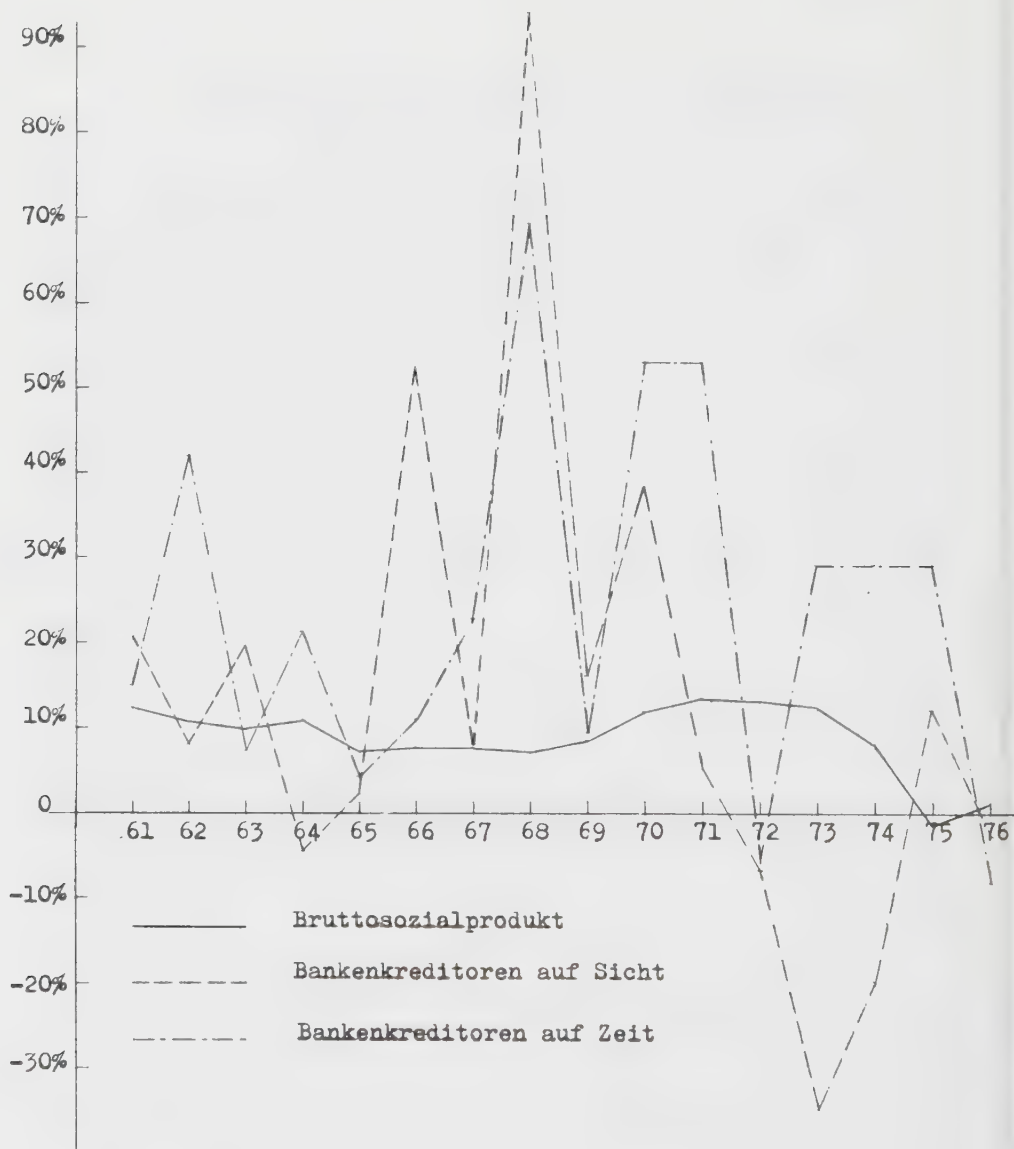


Abbildung 41: Jährliche Veränderung des Bruttosozialproduktes und der Bankenkreditoren auf Sicht und auf Zeit

8,9 % im Jahre 1976. Während also zuerst die Sichtdepositen dominierten, hat sich gegen Ende des Betrachtungszeitraum das Gewicht eindeutig zugunsten der Bankenkreditoren auf Zeit verschoben. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass die Sicht- im Gegensatz zu den Terminpositionen auf konjunkturelle Rückschläge wesentlich empfindlicher reagieren, was durchaus einleuchtet, wenn man in Rechnung stellt, dass die Terminpositionen wenigstens einen kleinen Zinsertrag abwerfen (1).

2.1.2. Kreditoren auf Sicht und auf Zeit

Bei den Kreditoren auf Sicht handelt es sich um jederzeit abrufbare Kundengelder, welche als Kontokorrent geführt werden. Sie bilden die Liquiditätsreserven der Unternehmen und sind für die Banken interessant, "weil sie oft gar nicht, meistens jedoch nur zu einem Bruchteil von 1 % verzinslich sind" (2) und sich trotz ihrer täglichen Verfügbarkeit für die Kreditgewährung eignen.

Unter den Kreditoren auf Zeit sind Kundengelder zu verstehen, die den Banken entweder im Kontokorrent mit Kündigungsfrist oder mit festem Verfalltermin zur Verfügung gestellt werden, wobei die Festlegung von 30 Tagen bis auf mehrere Jahre gehen kann (3). Daneben enthalten sie noch:

-
- 1) Vgl. Pfister-Esslinger, Regula: Das Sparen in der Schweiz, S. 197.
 - 2) Albisetti, Emilio; Bodmer, Daniel; Boemle, Max; Gsell, Max; Rutschi, Ernst: Handbuch, S. 400.
 - 3) Albisetti, Bodmer, Boemle, Gsell, Rutschi: Handbuch S. 401.

- Verpflichtungen aus Reportgeschäften;
- gesperrte Guthaben aller Art;
- Verpflichtungen gegenüber Emissionszentralen aus Auftrag;
- Certificates of Deposit.

Kreditoren auf Zeit mit einer Restlaufzeit bis zu 90 Tagen sind in einer Unterrubrik separat zu bilanzieren. Die Kreditoren auf Zeit bilden - im Gegensatz zu den Bankenkreditoren und den Kreditoren auf Sicht - einen Bestandteil der gesamtwirtschaftlichen Ersparnis, "weil sie weder der blossen Zahlungsabwicklung noch der vorübergehenden zinstragenden Anlage brachliegender Gelder dienen (die wegen der Fristenparallelität ohnehin hauptsächlich ins kurzfristige Kreditgeschäft fliessen), sondern dem Nichtverbrauch von Einkommensteilen entspringen" (1).

Der Anteil der Kreditoren auf Sicht und auf Zeit am gesamten Fremdgeldbestand betrug im Jahre 1960 28,7 %, verlief dann mit geringfügigen Schwankungen bis ins Jahr 1970 relativ konstant (30 %), um anschliessend bis zum Jahre 1976 auf 21,9 % abzusinken. Die Kreditoren auf Sicht verringerten dabei ihren Anteil von 17,4 % im Jahre 1960, auf 12,9 % im Jahre 1976, wogegen sich die Kreditoren auf Zeit - teils gegenläufig - von 11,3 % im Jahre 1960, auf 15,9 % im Jahre 1970 entwickelten, um schon 1971 auf 11,1 % zu fallen. 1976 betrug ihr Anteil noch 9,0 %.

1) Pfister-Esslinger, Regula: Das Sparen in der Schweiz, S. 205.

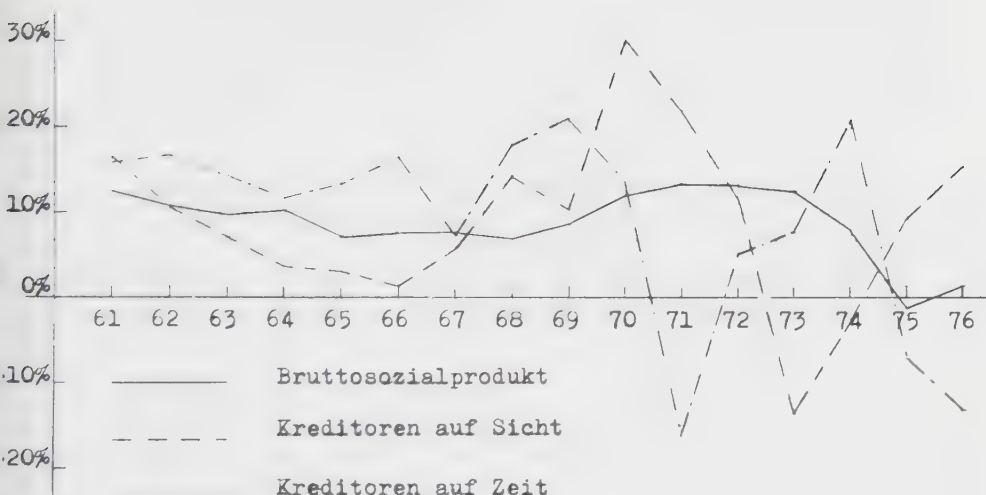


Abb. 42: Jährliche Veränderung des Bruttosozialproduktes und der Kreditoren auf Sicht und auf Zeit.

2.1.3. Spareinlagen, Depositen- und Einlagehefte

In wirtschaftlicher und teilweise auch in rechtlicher Hinsicht, sowie nach der Art ihrer technischen Abwicklung, können die Spareinlagen, Depositen- und Einlagehefte einander weitgehend gleichgestellt werden, was eine gleichzeitige Behandlung erlaubt. Dabei handelt es sich grundsätzlich um Darlehen des Einlegers an eine Bank.

Spareinlagen dürfen nur von Banken entgegengenommen werden, welche öffentlich Rechnung ablegen und geniessen Konkursvorrechte bis zu 5000 Franken in der dritten und weiteren 5000 Franken in der vierten Klasse. Gemessen an den übrigen Fremd-

geldpositionen, besitzen die Spareinlagen mit ca. 30 % den weitaus grössten Anteil. 1960 betrug ihr Anteil 33,5 %, senkte sich bis 1970 auf 27 % und stieg dann bis 1976 wieder auf 33,4 % an.

Im Gegensatz zu den Spareinlagen fehlen bei den Depositen- und Einlageheften die rechtlichen Sonderstellungen. Auch fällt ihr Anteil an den Fremdgeldern mit ca. 6 - 7 % wesentlich geringer aus. Zwischen den Depositen- und den Einlageheften besteht grundsätzlich kein Unterschied.

Als Quelle für die genannten Sparformen können vor allem die "privaten Haushalte" betrachtet werden, deren Einzahlungen aus Nichtverbrauch von Einkommensbestandteilen stammen. Dabei stellt sich das Problem, dass die jährlichen Einlagen auf die Spar-, Depositen- und Einlagehefte zu trennen sind in solche, die in der Betrachtungsperiode gebildet werden und in solche, die aus früheren Jahren stammen und lediglich im betreffenden Jahr in diese Anlageform überführt werden, was jedoch anhand des vorhandenen statistischen Materials nicht möglich ist.

Weiter ist es notwendig, die jährlichen Veränderungen in Einzahlungsüberschüsse sowie Zinsgutschriften zu unterteilen (1), da die Einzahlungsüberschüsse grösstenteils aus der jeweiligen Betrachtungsperiode stammen, während die Ursachen der Zinsgutschriften weitgehend in den Sparleistungen früherer Jahre liegen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird, - nicht zuletzt wegen des relativ geringen Aussagewertes des vorhandenen statistischen Materials, - auf eine Analyse und Trennung des jährlichen Zu-

1) Vgl. Punkt 2.1.

wachses auf den Spar-, Depositen- und Anlageheften für die aggregierten Grössen verzichtet (1). Indessen hat Regula Pfister in ihrer Studie festgestellt (sie hatte versucht die Einzahlungsüberschüsse von den Zinsgutschriften für die Jahre 1955 bis 1972 zu trennen), dass "ein immer kleinerer Teil der jährlichen Zunahmen der Spareinlagen, Depositen- und Einlagehefte von den Einzahlungsüberschüssen stammt" (2). Auch ergab ein Vergleich zwischen der Zinsentwicklung und Einzahlungsüberschüssen, "dass weder ein Zusammenhang zwischen dem Zinsniveau und der absoluten Höhe der Einzahlungsüberschüsse, noch zwischen den jeweiligen jährlichen Veränderungen beider Grössen festgestellt werden kann" (3). Der gleiche Sachverhalt gilt gemäss einer Logon-Studie (4) auch für die Bundesrepublik Deutschland.

Bezüglich eines Zusammenhangs zwischen den Einzahlungsüberschüssen der Spareinlagen-, Depositen- und Einlagehefte und einer Einkommensgrösse gelangt Regula Pfister zur Erkenntnis, "dass in der Schweiz jene Jahre, in denen eine enge Korrelation zwischen der Spartätigkeit und dem verfügbaren Einkommen besteht, gefolgt sind von solchen, mit erheblichen Abweichungen zwischen diesen beiden Grössen" (5).

Die Entwicklung der Spareinlagen und der Depositen- und Einlagehefte sowie des Bruttosozialproduktes ist in Abbildung 43 dargestellt.

-
- 1) Bedeutend weniger problematisch ist diese Analyse für das einzelne Institut, da sowohl die Anfangsbestände auf viele Jahre zurück eindeutig bestimmbar sind, als auch die Trennung zwischen in- und ausländischen Mitteln exakt durchgeführt werden kann.
 - 2) Pfister-Esslinger, Regula: Sparen in der Schweiz, S. 215.
 - 3) Pfister-Esslinger, Regula: Sparen in der Schweiz, S. 217.
 - 4) Hrsg. Logon GmbH: Das Bankgeschäft in der Bundesrepublik Deutschland 1970 - 1980. Plandaten, Marktprognosen, technisch-organisatorische Entwicklungen, Band II Sparen, zitiert aus: Pfister-Esslinger Regula: Sparen in der Schweiz, S. 217.
 - 5) Pfister-Esslinger, Regula: Sparen in der Schweiz, S. 220.

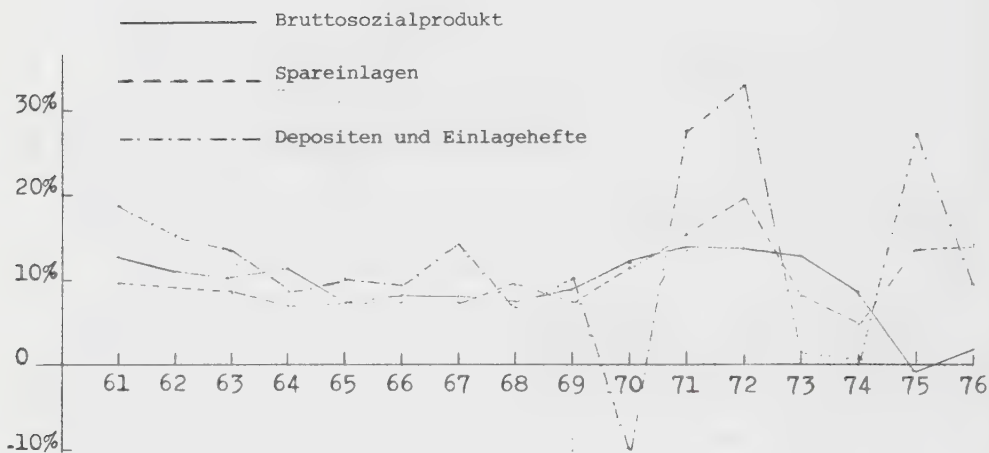


Abbildung 43: Entwicklung der Spareinlagen, Depositen- und Einlagehefte sowie des Bruttosozialproduktes

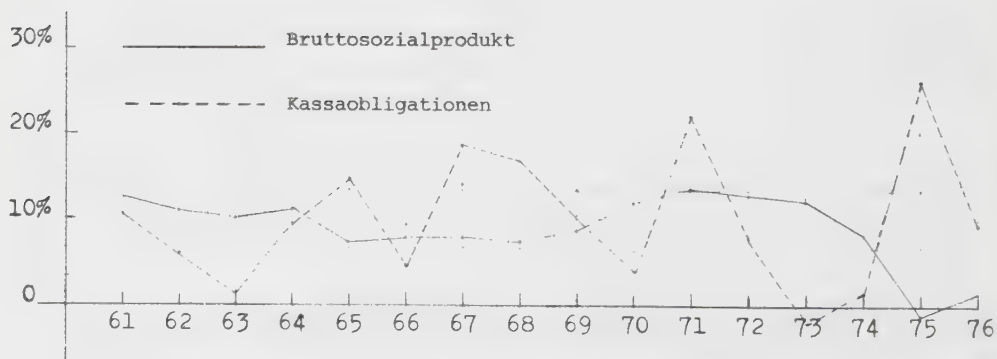


Abbildung 44: Entwicklung der Kassaobligationen und des Bruttosozialproduktes

2.1.4. Kassaobligationen

Die Kassaobligationen sind eine typisch schweizerische Einrichtung, mit deren Hilfe sich die Banken mittelfristige Gelder beschaffen. Die Gelder sind meist für drei bis fünf, gelegentlich für acht Jahre gebunden und sind in einem Wertpapier, der Kassaobligation oder dem Kassenschein verbrieft. Die Ausgabe von Kassaobligationen bringt für die Bank verschiedene Vorteile mit sich: so kann sie die Emission je nach ihrem Geldbedarf oder der anzustrebenden Passivenstruktur steuern und besitzt zudem die Möglichkeit, die Bedingungen (Laufzeit, Zinssatz) den jeweiligen Verhältnissen auf dem Geld- und Kapitalmarkt laufend anzupassen. Sie hat also die Möglichkeit, in Zeiten sehr liquider Geld- und Kapitalmärkte, den Kassaobligationenhandel vorübergehend einzustellen (1).

Aufgrund des heute zur Verfügung gestellten Zahlenmaterials kann nicht festgestellt werden, aus welchen Quellen die Mittel stammen, die in die Kassaobligationen fliessen, und wie stark die einzelnen Ströme sind. Hingegen kann festgehalten werden, dass die jährlichen Veränderungen der Kassaobligationen zu einem Teil aus gesamtwirtschaftlichen Ersparnissen der Betrachtungsperiode stammen, und zu einem andern Teil aus Ersparnissen früherer Perioden, welche lediglich die Anlageform gewechselt haben. Der Anteil der Kassaobligationen am Total der inländischen Fremdgelder schwankt zwischen 15,8 % im Jahre 1974 und 18,7 % im Jahre 1960. Sie sind nach den Spareinlagen die bedeutendste Fremdgeldposition. Setzt man die jährlichen Veränderungsraten der Kassaobligationen mit jenen des Bruttosozial-

1) Ausführlich beschrieben in:

- Albisetti, Emilio; Bodmer Daniel; Boemle, Max; Gsell, Max; Rutschi, Ernst: Handbuch, S. 476 f.
- Stauffer, Peter; Emch, Urs: Das Schweizerische Bankwesen, S. 110 f.

produktes in Beziehung, so fällt auf, dass in den Rezessionsjahren 1966/67 und 1974/75 die Zuwachsraten der Kassaobligationen jeweils besonders hoch waren, nämlich 18,9 % 1966/67, resp. 26,1 % 1974/75. In bezug auf die Zinselastizität der Kassaobligationen kann festgestellt werden, dass die Zinssätze keinen Einfluss auf dieses Passivgeschäft haben (1).

2.1.5. Obligationenanleihen

Die Obligationenanleihen unterscheiden sich dadurch von den Kassaobligationen, als sie nur von einem relativ engen Kreis von Banken verwendet werden und ausserdem ein eher langfristiges Finanzierungsinstrument darstellen. Der Anteil der Obligationenanleihen an inländischen Fremdgeldern ist verhältnismässig bescheiden. Er betrug 1960 2,8 %, stieg bis ins Jahr 1967 auf 5,2 % und schwächte sich bis 1976 wieder leicht auf 4,2 % ab. Dies lässt sich mit den verschiedenen Nachteilen erklären, welche eine Obligationenemission für Banken mit sich bringt. Denn nicht immer ist der Kapitalbedarf einer Bank so hoch, dass er gleich eine Anleihsenmission rechtfertigt. Auch kann die Fälligkeit einer grossen Emission in einen Zeitpunkt angespannter Kapitalmarktverhältnisse fallen, was wiederum zu Problemen führen kann. Ein weiterer Nachteil für die Bank kann entstehen, wenn an der Börse kotierte Obligationen unter pari gehandelt werden, und die Bank aus Imagegründen eine kostspielige Kurspflege betreiben muss (2). Grundsätzlich besitzt die Obligationenanleihe gegenüber der Kassaobligation den Nachteil, dass sie den sich an-

1) Vgl. Pfister-Esslinger, Regula: Sparen in der Schweiz, S. 227.

2) Albisetti, Emilio; Bodmer, Daniel; Boemle, Max; Gsell, Max; Rutschi, Ernst: Handbuch, S. 476.

dernden Marktverhältnissen viel weniger rasch angepasst werden kann. Bezüglich der Quellen der Mittel stellen sich dieselben Probleme wie bei den Kassaobligationen.

Die Entwicklung der Obligationenanleihen ist in Abbildung 45 dargestellt.

2.1.6. Pfandbriefdarlehen

Der Pfandbrief ist ein mit besonderen Sicherheiten ausgestattetes obligationenähnliches Wertpapier, welches zur langfristigen Finanzierung des bankmässigen Hypothekarkredits zu stabilen und mässigen Zinssätzen dient. Die Laufzeit eines Pfandbriefes beträgt mindestens 15 und höchstens 40 Jahre. Die Ausgabe von Pfandbriefen ist auf zwei Sonderinstitute beschränkt, nämlich die "Pfandbriefbank schweizerischer Hypothekarinstitute" und die "Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken". Diese beiden Institute gewähren ihren Mitgliedern Darlehen, um damit einen Teil ihres Hypothekargeschäftes zu finanzieren. Mit dieser Organisationsstruktur ist der Kreis jener Banken, welche Pfandbriefdarlehen beanspruchen können, bereits abgesteckt. Er umfasst neben den Regionalbanken und Sparkassen vor allem die Kantonalbanken. Aus diesem relativ schmalen Teilnehmerfeld lässt sich auch die im Laufe der Zeit immer geringer werdende Bedeutung der Pfandbriefdarlehen erklären. Ihr Anteil betrug im Jahre 1960 noch 6,1 % der inländischen Fremdgelder, stieg bis 1964 noch leicht auf 6,6 % an und verringerte sich anschliessend kontinuierlich bis auf 3,6 % im Jahre 1976. Im Hinblick auf die Budgetierung ergeben sich wenig Probleme, weil die Aufnahme von Pfandbriefdarlehen ganz im Ermessen der Bank liegt.

Die Graphik in Abbildung 45 veranschaulicht die ruhige Entwicklung der Pfandbriefdarlehen.

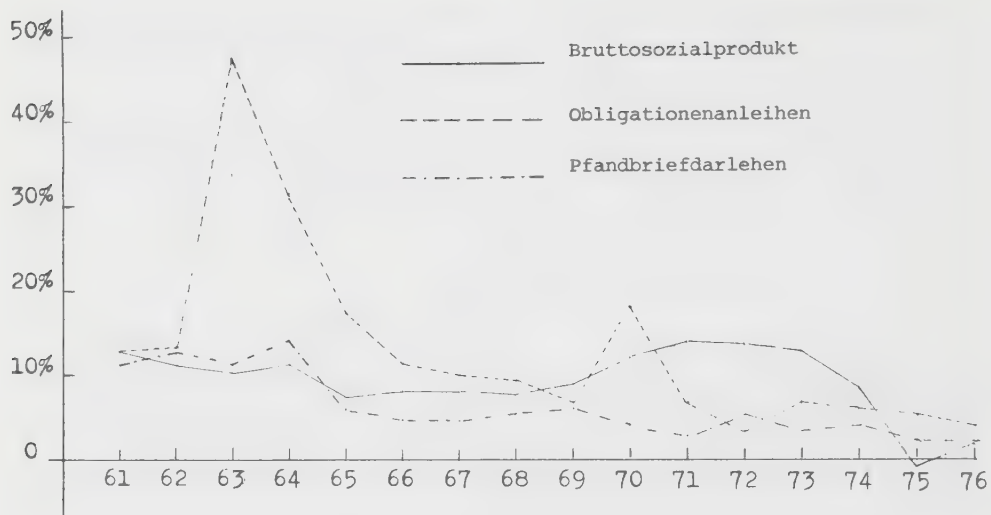


Abbildung 45: Entwicklung der Obligationenanleihen und der Pfandbriefdarlehen sowie des Bruttosozialproduktes.

2.2. Die Analyse der eigenen Mittel

2.2.1. Begriff und Funktion

Die eigenen Mittel stellen die rechnerische Differenz zwischen den Aktiven und dem Fremdkapital dar und werden gelegentlich als Reinvermögen bezeichnet (1). Als Hauptkomponenten der eigenen Mittel gelten gemäss Art. 11 V BaG das einbezahlte Grund-, Stamm-, Genossenschafts- oder Dotationskapital, die offenen Reserven - einschliesslich Gewinnvortrag - und die stillen Reserven. Diese zählen jedoch nur dann zu den eigenen Mitteln, sofern sie auf ein besonderes Konto ausgeschieden und als Ertrag versteuert werden. Nach Art. 4 BaG haben die Banken für ein angemessenes Verhältnis zwischen ihren eigenen Mitteln und den gesamten Verbindlichkeiten zu sorgen (2). Welches die geforderten Mindestansätze sind, um dem "angemessenen Verhältnis" zu genügen, darüber informiert Art. 13 V BaG. Die geringsten Unterlegungssätze gelten danach für Verbindlichkeiten, denen greifbare Mittel (Kasse, Giroguthaben bei der Nationalbank und Postscheckguthaben) gegenüberstehen. Generell haben Banken, deren Schwergewicht im Hypothekargeschäft oder in mündelsicheren Wertpapieren liegt, ein geringeres Mass an eigenen Mitteln aufzuweisen als Handelsbanken mit risikoreicheren Aktiven(3). Der höchste Unterlegungssatz gilt für die übrigen Verbindlichkeiten, insbesondere wenn die Bank schwergewichtig im Auslandsgeschäft tätig ist und ihre Auslandsaktiven die Hälfte der gesamten Verbindlichkeiten übersteigen.

-
- 1) Vgl. Blumer, Karl; Graf, Adolf: Kaufmännische Bilanz und Steuerbilanz, fünfte, umgearbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 1973, S. 25.
 - 2) Gemäss Art. 12 V BaG gelten als gesamte Verbindlichkeiten die ordnungsgemäss zu bilanzierenden Verpflichtungen gegenüber Dritten und die für zukünftige oder ungewisse Verpflichtungen erforderlichen Rückstellungen.
 - 3) Vgl. Stauffer, Peter; Emch, Urs: Das Schweizerische Bankgeschäft, S. 87.

Im Gegensatz zum Industriebetrieb spielt bei Banken das Eigenkapital im Rahmen der Finanzierung eine untergeordnete Rolle. "Um so wichtiger sind die beiden anderen, für die Industrie eher zweitrangigen Funktionen der eigenen Mittel, nämlich die Sicherheitsfunktion und die Vertrauensfunktion" (1). Mit den geforderten Mindestunterlegungssätzen bezweckte der Gesetzgeber in erster Linie eine Sicherstellung der Gläubiger, die sich bei den hauptsächlich mit dem Fremdkapital arbeitenden Banken in einer besonderen Stellung befinden (2).

Dazu ist zu bemerken, dass eine Bank, die ihren Betrieb aufrecht erhalten will, die ausgewiesenen eigenen Mittel nur unter Inkaufnahme einer schweren Vertrauenskrise zur Verlustdeckung heranziehen kann, und daher das Sicherheitspolster der Gläubiger vor allem in den stillen Reserven liegt (3). Aufgrund dieser Erwägungen ist der Vertrauensfunktion des ausgewiesenen Eigenkapitals die grösste Bedeutung beizumessen, weil ein massiv ausgewiesenes Eigenkapital die Zuversicht des Publikums in die Bonität einer Bank stärkt (3).

2.2.2. Entwicklung

Infolge der in den letzten Jahren immer schneller wachsenden Fremdgelder bekunden die Banken zunehmend Mühe, die gesetzlichen Mindestanforderungen an die Deckungsverhältnisse zu erfüllen. Dies lässt sich auch an den sich in stets kürzeren Abständen folgenden Kapitalerhöhungen ablesen. Der Gesetzge-

1) Aepli, Oswald: Grundkapital und Reserven als bankpolitisches Instrument, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 43, Bern 1977, S. 11.

2) Vgl. Albisetti; Bodmer; Boemle; Gsell; Rutschi: Handbuch S. 223.

3) Vgl. Aepli, Oswald: Grundkapital und Reserven, S. 12.

ber trug dieser Entwicklung Rechnung und ermöglichte den Banken - neben Grundkapital und offenen Reserven - auch in den veröffentlichten Rechnungen nicht ausgewiesene stille Reserven als eigene Mittel anzurechnen. Wie Abbildung 46 zeigt, gewann diese Art der Bildung von anrechenbarem Eigenkapital vor allem für die Grossbanken erheblich an Bedeutung.

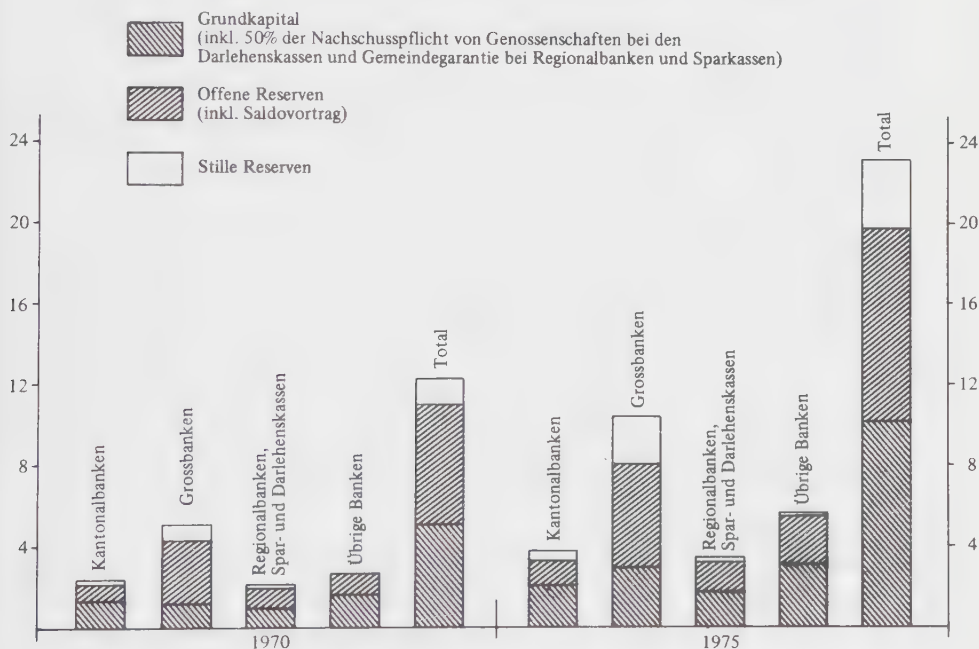


Abbildung 46: Eigene Mittel der Banken und ihre Zusammensetzung (Mrd. Franken)

Quelle: Aepli, Oswald: Grundkapital und Reserven als bankpolitisches Instrument.

Die Entwicklung der eigenen Mittel und der Bilanzsummen wird in Abbildung 47 dargestellt.

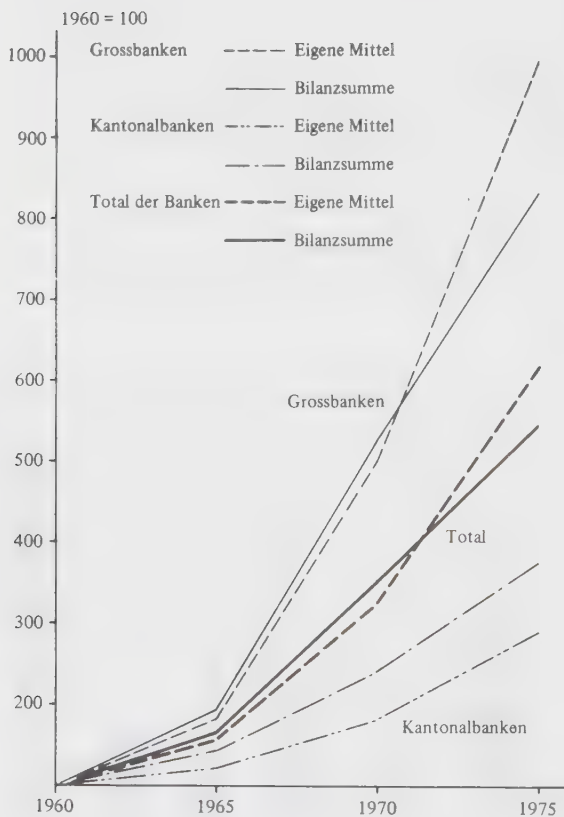


Abbildung 47: Entwicklung der eigenen Mittel und der Bilanzsummen

Quelle: Aeppli, Oswald: Grundkapital und Reserven als bankpolitisches Instrument.

2.2.3. Beurteilung

Im Hinblick auf die Budgetierung des Eigenkapitals sind zusammenfassend folgende Punkte zu beachten:

- Die eigenen Mittel stellen eine Residualgrösse dar und werden in ihrer Höhe von den fremden Geldern und dem Vermögen (Aktiven) bestimmt.
- Im Rahmen von Art. 4 BaG ist ein bestimmtes Mindestverhältnis zwischen eigenen und fremden Mitteln einzuhalten (Deckungsverhältnis).
- Eigenkapitalerhöhungen, welche die gesetzlich erforderliche Mindesthöhe übersteigen, sind das Resultat geschäftspolitischer Entscheidungen. (Beurteilung der notwendigen Eigenkapitalunterlegung zur Erfüllung der Sicherheits- und Vertrauensfunktion).
- Veränderungen des Eigenkapitals im Rahmen der Selbstfinanzierung sind durch den budgetierten Reingewinn bestimmt.

Daraus ergeben sich - unter der Annahme, dass von den budgetierten Fremdgeldern (1) ausgegangen wird - für die Budgetierung der eigenen Mittel folgende Abhängigkeiten:

1. Das Budget der Mittelverwendung
2. Das Erfolgsbudget
3. Die angestrebte Eigenkapitalunterlegung

1) Vgl. Teil I, 2.2.1.

2.3. Zusammenfassung und Beurteilung der einzelnen Passivpositionen im Hinblick auf ihre Budgetierbarkeit

Positionen	Charakteristika	Konsequenzen im Hinblick auf die Budgetierbarkeit
Bankenkreditoren auf Sicht/Zeit	- Liquiditätsausgleich unter Banken, daher Art der Einflüsse äusserst komplex - Entwicklung: äusserst unregelmässig - Anteil am Fremdgeldertotal: steigend (11.2%)	- Für Budgets im Sinne von Zielvorgaben <u>u n g e e i g n e t</u>
Kreditoren auf Sicht	- Liquiditätsreserven der Unternehmen - Entwicklung: sehr un- stetig - Anteil am Fremdgeldertotal: rückläufig (12,9%)	- Für Budgets im Sinne von Zielvorgaben <u>u n g e e i g n e t</u>
Kreditoren auf Zeit	- Ersparnisse der Unternehmen - Entwicklung: unstetig - Anteil am Fremdgeldertotal: sinkend (9%)	- Für die Budgetierung <u>g e e i g n e t</u>
Spareinlagen, Depositen- und Einlagehefte	- Ersparnisse der privaten Haushalte - Entwicklung: relativ stabil - Anteil am Fremdgeldertotal: konstant (41%)	- Für die Budgetierung <u>g e e i g n e t</u>

Positionen	Charakteristika	Konsequenzen im Hinblick auf die Budgetierbarkeit
Kassaobligationen	- Entwicklung: unste-tig - Anteil am Fremdgel-der-total: leicht steigend (18%) - Gläubiger unbekannt	- Für die Budgetierung <u>g e e i g n e t</u>
Obligationenanleihen	- Entwicklung: rel. stetig abnehmend - Anteil am Fremdgel-der-total: rückläufig (4%) - Gläubiger unbekannt	- Für die Budgetierung <u>g e e i g n e t</u> (Initiative liegt bei der Bank)
Pfandbriefdarlehen	- Entwicklung: stetig abnehmend - Anteil am Fremdgel-der-total: rückläufig (3,6%) - Gläubigerseite un-bekannt	- Für die Budgetierung <u>g e e i g n e t</u> (Initiative liegt bei der Bank)
Eigene Mittel (Grundkapital & Reserven)	- Anteil am Bilanz-summentotal: ab-nehmend (6,5%) - Vom Erfolgs- und Fremdgeldbudget und der angestrebten Eigenkapitalunterle-gung abhängig	- Für die Budgetierung <u>g e e i g n e t</u>

3. Die Analyse der Mittelverwendung

Die Analyse der Aktiven ist in ihrer Problematik, namentlich punkto statistischer Datenerfassung, jener der Mittelherkunft sehr ähnlich. Dieser Umstand erlaubt es, die Analyse der Mittelverwendung kürzer zu halten, und nur auf die wichtigsten Positionen näher einzutreten.

So sind für die 'Bankendebitoren auf Sicht und auf Zeit' analog zu den Bankenkreditoren die gleichen Argumente anzuführen, während die Positionen 'Kassa, Giro- und Postscheckguthaben' sowie 'Wechsel und Geldmarktpapiere' Teile der kurzfristigen Liquiditätsdisposition bilden und wie erwähnt, nicht Gegenstand dieser Arbeit bilden. Schliesslich bleiben die 'Wertschriften und dauernden Beteiligungen' sowie die 'übrigen Aktiven' zu erwähnen, dass Einzelwerte definitionsgemäss keine eigenen Entwicklungstendenzen in sich tragen (1) und deshalb eine genauere Untersuchung erübrigen.

Die Analyse dieses Abschnittes befasst sich also mit jenen Positionen, "bei denen die Entwicklung der zugrunde liegenden Geschäfte sehr stark von den Dispositionen der Bankkunden (im Sinne von Nichtbanken) abhängig ist" (2), d.h. mit dem inländischen Kreditgeschäft. Die Untersuchung erfolgt dabei getrennt nach

- kommerziellen Krediten,
- hypothekarisch gesicherten Krediten und
- Krediten an den Staat. (3)

1) Vgl. Kolbeck, Rosmarie: Bankbetriebliche Planung, S. 361.

2) Kolbeck, Rosmarie: Bankbetriebliche Planung, S. 358.

3) Diese Gliederung erfolgt in Anlehnung an Volkart, Rudolf: Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes.

Bezüglich der makroökonomischen Einflussgrößen auf den gesamten Kreditsektor weist Volkart in seiner Studie die folgenden Abhängigkeiten nach: (1)

Bruttosozialprodukt (nominell)	→	Gesamtkreditbestand
BSP-Zuwachsrate	→	Zuwachsrate Kreditbestand
Bruttoinlandinvestitionen	→	Gesamtkreditzuwachs
Staatlicher Finanzierungssaldo	→	Staatliche Kreditbeanspruchung

In den nachfolgenden Abschnitten wird am Beispiel des Bruttosozialproduktes abgeklärt, inwiefern einige dieser Abhängigkeiten auf die erwähnten Teilbereiche zutreffen.

Die für die Analyse notwendigen Zahlenwerte sind in Tabelle 5 aufgeführt.

Die Graphik in Abbildung 48 zeigt die anteilmässige Entwicklung der inländischen Kreditgebung.

1) Vgl. Volkart, Rudolf: Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes, S. 32/33.

	Kommerzkredite		Hypothekarkredite		Kredite an den Staat		Total	
	in Mio.Fr.	in %	in Mio.Fr.	in %	in Mio.Fr.	in %	in Mio. Fr.	in %
1960	10 794	29,4	24 113	65,8	1 752	4,8	36 659	100
1961	13 512	32,2	26 396	62,9	2 081	4,9	41 989	100
1962	15 736	33,6	28 881	61,6	2 284	4,8	46 901	100
1963	17 828	34,3	31 344	60,3	2 804	5,4	51 976	100
1964	19 301	34,4	33 711	60,0	3 169	5,6	56 181	100
1965	20 749	34,1	36 322	59,7	3 790	6,2	60 861	100
1966	22 393	34,1	39 056	59,5	4 190	6,4	65 629	100
1967	24 060	33,9	42 205	59,5	4 645	6,6	70 910	100
1968	26 115	33,9	45 993	59,6	5 021	6,5	77 129	100
1969	30 397	35,3	50 084	58,2	5 623	6,5	86 104	100
1970	35 494	37,3	53 721	56,5	5 827	6,1	95 042	100
1971	36 932	36,2	58 258	57,1	6 768	6,6	101 958	100
1972	40 145	35,5	65 216	57,7	7 720	6,8	113 081	100
1973	43 053	35,2	70 946	58,1	8 200	6,7	122 199	100
1974	45 088	34,3	77 511	59,0	8 884	6,8	131 483	100
1975	43 497	31,5	85 058	61,6	9 493	6,9	138 048	100
1976	44 118	29,8	93 997	63,5	9 864	6,7	147 979	100

Tabelle 5: Entwicklung der inländischen Bankkreditgebung

1) Vgl. Tabelle 6

2) Vgl. Tabelle 7

3) Vgl. Tabelle 8

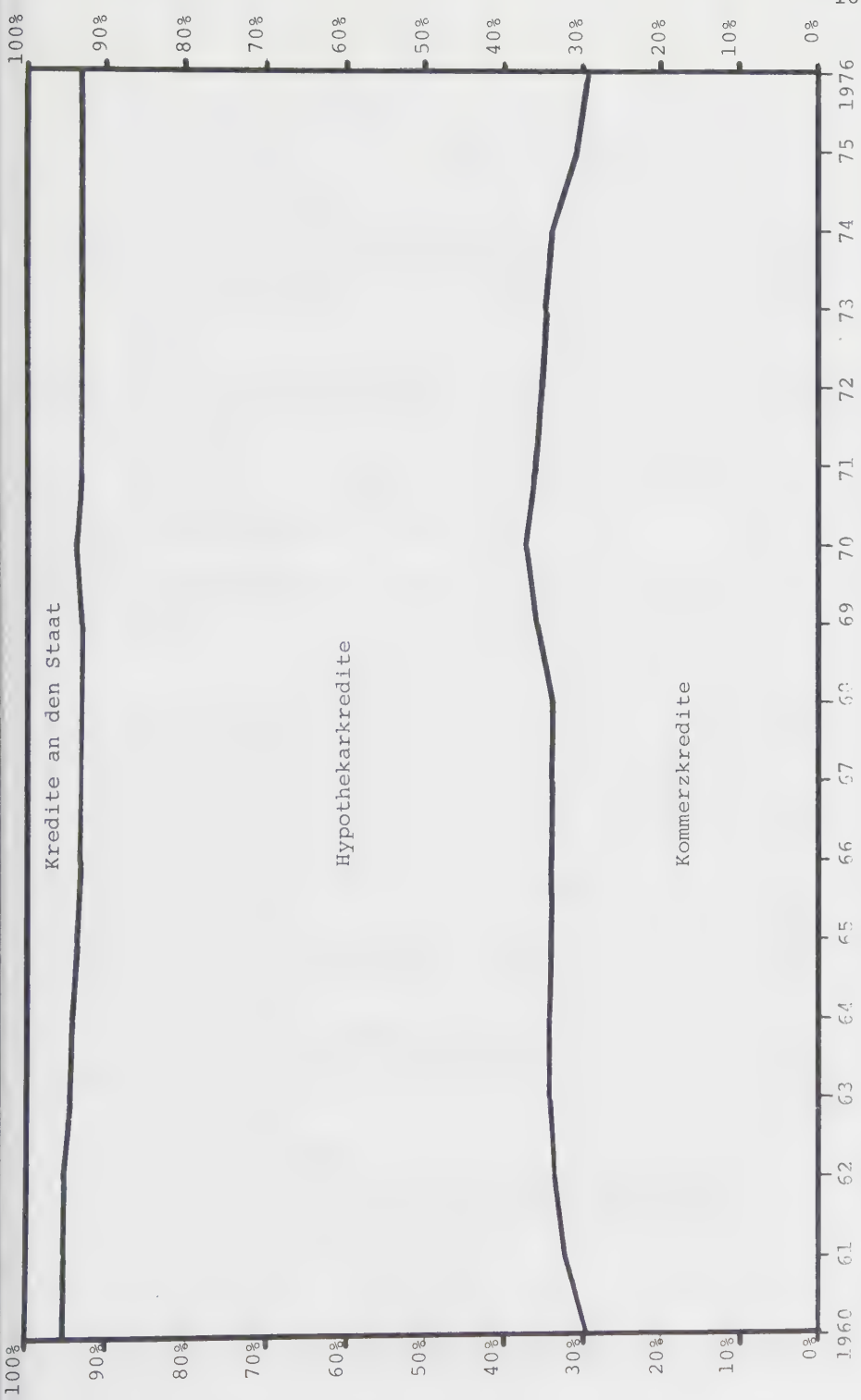


Abb. 46 : Anteilsmässige Entwicklung der inländischen Kreditgebung

3.1. Kommerzielle Kreditgebung

Unter Krediten an kommerzielle Kunden sind alle Kreditgewährungen inländischer Banken an industrielle und gewerbliche Unternehmungen zu verstehen, die nicht der Wohnbaufinanzierung dienen (1).

Den Möglichkeiten der schweizerischen Bankenstatistik entsprechend erfolgt die Berechnung der Kommerzkkredite nach folgendem Schema:

Kommerzielle Kredite = Kontokorrent-Debitoren mit Deckung
 + Kontokorrent-Debitoren ohne Deckung
 + Feste Vorschüsse u. Darlehen mit Deckung
 + Feste Vorschüsse u. Darlehen ohne Deckung
 - Feste Vorschüsse u. Darlehen mit hypothe-
 karischer Deckung

Neue Hypothekarkredite werden in zunehmendem Masse in Form indirekter Hypothekargeschäfte abgewickelt. Aus diesem Grund werden die "Festen Vorschüsse und Darlehen mit hypotheкарischer Deckung", d.h. die Darlehen gegen faustpfändliche Hinterlegung des Grundpfandtitels, den Hypothekarkrediten und nicht den kommerziellen Krediten zugerechnet. Dagegen können die auf gewerblichen und industriellen Bauten errichteten Hypotheken statistisch nicht erfasst und deshalb den Kommerzkkrediten nicht zugerechnet werden.

Die Zusammenstellung auf der nachfolgenden Seite bietet einen Ueberblick über die einzelnen Positionen, aus denen die Kommerzkkredite zusammengesetzt sind.

Die Werte der auf diese Weise errechneten kommerziellen inländischen Debitoren sind in Tabelle 6 aufgeführt.

1) Vgl. Volkart, Rudolf: Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes, S. 34.

Gemäss Wegleitung zu den Bilanzierungsvorschriften der Art 23-25 der Verordnung zum Bankengesetz zählen die folgenden Einzelpositionen zu den

Kontokorrent-Debitoren ohne Deckung:

- ungedeckte Debitoren aus Akzeptkrediten;
- ungedeckte Teilbeträge bei Krediten mit Deckung;
- Kontokorrent-Forderungen gegen Kollektiv- und Kommanditgesellschaften die nur durch einen unbeschränkt haftenden Gesellschafter verbürgt sind;
- Kontokorrent-Forderungen gegen Depotkunden ohne schriftliche Verpfändung.

Die Kontokorrent-Debitoren mit Deckung umfassen:

- Kredite mit Personalsicherheit (Bürgschaft usw.);
- Kredite an Genossenschaften mit unbeschränkter Solidarhaftung oder unbeschränkter Nachschusspflicht der Mitglieder;
- gedeckte Debitoren aus Akzeptkrediten sowie
- Kredite gegen faustpfändliche Hinterlage der Grundpfandtitel.

Zu den festen Vorschüssen und Darlehen ohne Deckung gehören alle Ausleihungen ohne Kontokorrent-Charakter, soweit diese nicht in den Bereich der 'Wechsel und Geldmarktpapiere' oder der 'Darlehen an öffentlich-rechtliche Körperschaften' gehören. Zu erwähnen sind hier insbesondere Kleinkredite, die die Form wechselähnlicher Papiere haben.

Die festen Vorschüsse und Darlehen mit Deckung beinhalten:

- Vorschüsse und Darlehen mit Personalsicherheit;
- Vorschüsse gegen Schiffs- und Flugzeugverschreibung;
- Reports;
- Bevorschussung und Ankauf von Forderungen.

Tabelle 6: Berechnung der inländischen Kommerzkreditgebung

	Inländische Deb.= Kontokorrent-Deb. + Feste Vorschlüsse und Darlehen (1)	Feste Vorschlüsse und Darlehen mit hypothekarischer Deckung (2)	kommerzielle Debitoren			Bruttosozialprod.	
			in Mio. Fr.	Zuwachs- rate in %	Index 1960= 100	Zuwachs- rate in %	Index 1960= 100
1960	12 954	2 160	10 794	-	100	-	100
1961	15 997	2 485	13 512	25,2	125	12,4	112
1962	18 588	2 852	15 736	16,5	146	10,8	125
1963	21 102	3 274	17 828	13,3	165	9,8	137
1964	22 940	3 639	19 301	8,3	179	10,8	151
1965	24 905	4 156	20 749	7,5	192	7,3	163
1966	27 122	4 729	22 393	7,9	207	7,7	175
1967	29 507	5 447	24 060	7,4	223	7,7	188
1968	32 159	6 044	26 115	8,5	242	7,3	202
1969	37 428	7 031	30 397	16,4	282	8,5	219
1970	43 382	7 888	35 494	16,8	329	11,9	245
1971	45 680	8 748	36 932	4,1	342	13,4	278
1972	50 710	10 565	40 145	8,7	372	13,2	315
1973	54 759	11 706	43 053	7,2	399	12,4	354
1974	58 352	13 264	45 088	4,7	418	8,1	383
1975	58 993	15 496	43 497	-3,5	403	-1,4	377
1976	62 091	17 973	44 118	1,4	409	1,1	381

1) Bis 1972: Volkart, Rudolf: inländische Kreditgebung, Tab. 14, S. 42.

Ab 1973: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre ..., Aktiven nach Inland und Ausland.

2) Bis 1972: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1972, Tab. 24, S. 125.

Ab 1973: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre ..., Aktiven nach Inland und Ausland.

Gemäss Tabelle 5 besitzen die inländischen Kommerzdebitoren im Jahre 1976 einen Anteil von 29,8 Prozent an der gesamten inländischen Bankkreditgebung. Die kommerziellen Debitoren entwickelten sich dabei von 29,2 Prozent im Jahre 1960 auf 36,2 Prozent im Jahre 1971 und nahmen ab 1972 wieder kontinuierlich bis auf 29,8 Prozent ab.

Die Abbildungen 49 und 50 zeigen gewisse Abhängigkeiten zwischen dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum und der kommerziellen Kreditgebung auf deutliche Weise.

Wie dabei anhand von Abbildung 49 zu erkennen ist, reagiert die Kommerzkreditzuwachsrate überproportional auf die Veränderungen der BSP-Zuwachsrate (1). Die Beziehungen werden jedoch durch den Einfluss der Kreditbegrenzungsmaßnahmen gestört, was sich besonders deutlich in den Jahren 1970/71 zeigt.

In anderer Form werden diese Aussagen in Abbildung 50 bestätigt.

1) Vgl. Volkart, Rudolf: Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes, S. 63.

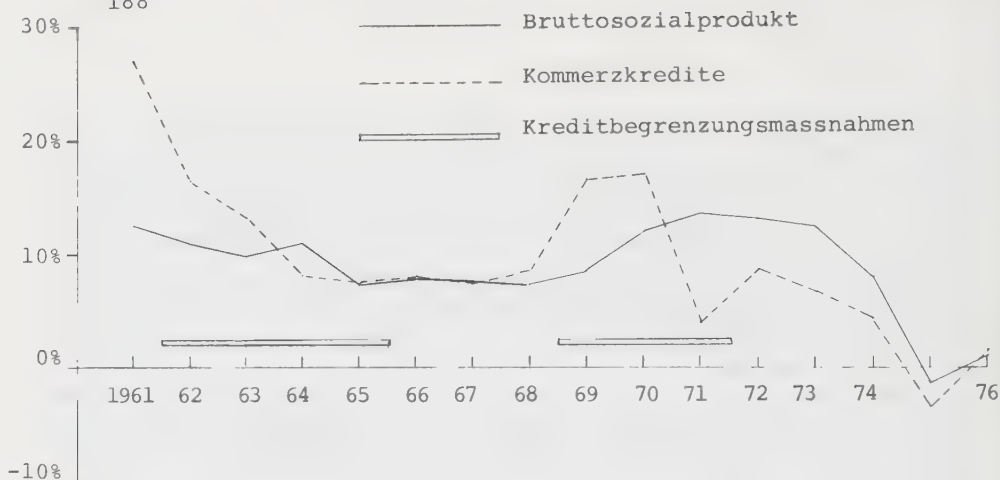


Abb. 49: Zuwachsraten der inländischen Kommerzkredite sowie des Bruttosozialproduktes

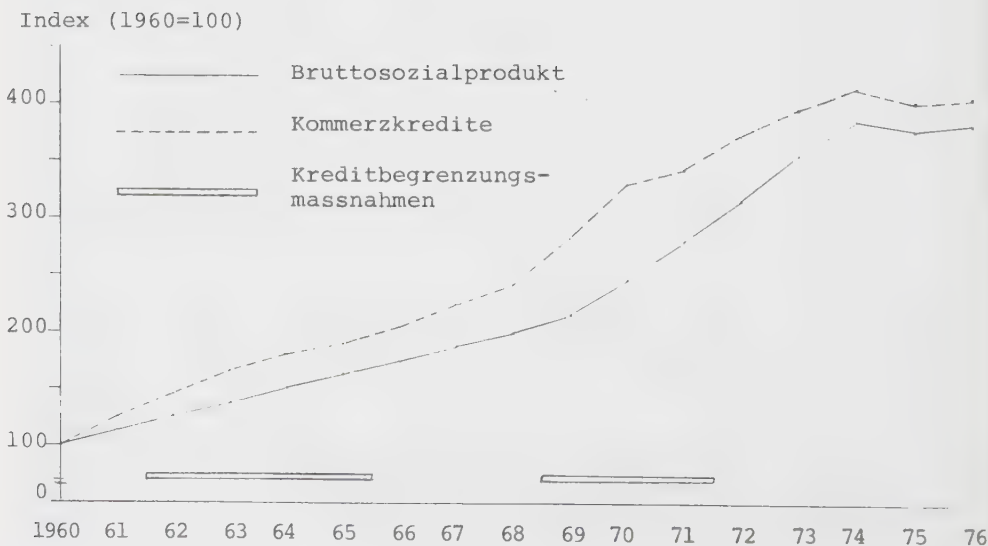


Abbildung 50: Entwicklung der kommerziellen Bankkreditgebung sowie des Bruttosozialproduktes

3.2. Die hypothekarische Bankkreditgebung

Der Hauptteil der Hypothekarkreditgebung dient der Wohnbaufinanzierung (1). Ein geringerer Teil entfällt auf Kredite für kleinere und mittlere Gewerbe- und Industrieunternehmungen sowie auf die Landwirtschaft.

Wie bereits erwähnt, lassen sich jedoch die zur Wohnbaufinanzierung gewährten Hypothekarkredite aus statistischen Gründen nicht von den für gewerbliche und industrielle Zwecke errichteten Hypotheken trennen. Ein sauberes Auseinanderhalten von Krediten an Private und an Unternehmungen ist somit nicht möglich.

Neben den in der Bankenstatistik ausgewiesenen Hypothekaranlagen ist noch das 'indirekte Hypothekargeschäft' (2) zu berücksichtigen, was für die Berechnung der inländischen Hypothekarkreditgebung zu folgendem Schema führt:

$$\begin{aligned} \text{Inländische Hypothekarkredite} &= \text{Hypothekaranlagen (3)} \\ &\quad + \text{Feste Vorschüsse und Darlehen} \\ &\quad \quad \text{mit hypothekarischer Deckung} \end{aligned}$$

Die auf diese Weise errechneten Zahlenwerte sind in Tabelle 7 aufgeführt und ausgewertet.

-
- 1) Vgl. Albisetti, Emilio; Bodmer, Daniel; Boemle, Max; Gsell, Max; Rutschi, Ernst: Handbuch, S. 322.
 - 2) Beim direkten Hypothekargeschäft hat der Gläubiger als Sicherstellung ein Grundpfandrecht, beim indirekten das Faustpfandrecht an einem Grundpfandtitel.
 - 3) In den in der Bankenstatistik aufgeführten Hypothekaranlagen sind auch die Hypothekarkredite an öffentlich-rechtliche Körperschaften enthalten. Diese verkörpern indessen nur einen sehr geringen Anteil an der gesamten Hypothekarkreditgebung und verfälschen somit das Resultat nicht.

Tabelle 7: Berechnung der inländischen Hypothekarkredite

	Inländische Hypothekaran- lagen (1)	Feste Vorschüsse und Darlehen mit hypothekarischer Deckung	Inländische Hypothekarkredite			Bruttosozialprod.	
			in Mio. Fr.	Zuwachs- rate in %	Index 1960= 100	Zuwachs- rate in %	Index 1960= 100
1960	21 953	2 160	24 113	-	100	-	100
1961	23 911	2 485	26 396	9,5	109	12,4	112
1962	26 029	2 852	28 881	9,4	120	10,8	125
1963	28 070	3 274	31 344	8,5	130	9,8	137
1964	30 072	3 639	33 711	7,6	140	10,8	151
1965	32 166	4 156	36 322	7,7	151	7,3	163
1966	34 327	4 729	39 056	7,5	162	7,7	175
1967	36 758	5 447	42 205	8,1	175	7,7	188
1968	39 949	6 044	45 993	9,0	191	7,3	202
1969	43 053	7 031	50 084	8,9	208	8,5	219
1970	45 833	7 888	53 721	7,3	223	11,9	245
1971	49 510	8 748	58 258	8,4	242	13,4	278
1972	54 651	10 565	65 216	11,9	270	13,2	315
1973	59 240	11 706	70 946	8,8	294	12,4	354
1974	64 247	13 264	77 511	9,3	321	8,1	383
1975	69 562	15 496	85 058	9,7	353	-1,4	377
1976	76 024	17 973	93 997	10,5	390	1,1	381

1) Bis 1971: Volkart, Rudolf: inländische Kreditgebung, Tab. 13, S. 39.

Ab 1972: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1976, Tab 11, S. 126.

Gemäss Tabelle 5 betrug der Anteil der inländischen Hypothekarkredite im Jahre 1960 65,8 Prozent des inländischen Bankkreditvolumens. Im darauffolgenden Jahr fiel der Anteil um 3 Prozent auf 62,9 Prozent und verringerte sich anschliessend stetig bis auf 56,5 Prozent im Jahre 1970. Von 1971 an erfolgte dann eine ununterbrochene Aufwärtsbewegung. 1976 betrug der Anteil wieder 63,5 Prozent.

Die Abbildungen 51 und 52 auf der folgenden Seite beruhen auf der Tabelle 7 und verdeutlichen die eingangs dieses Kapitels postulierten Zusammenhänge zwischen dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum und der Entwicklung der inländischen Hypothekarkreditbestände.

Die genannten Darstellungen zeigen jedoch, dass die Hypothekarkredit-Entwicklung - im Vergleich zu den kommerziellen Inlanddebitoren - wesentlich stetiger verläuft. Dies ist vor allem auf den langfristigen Charakter dieser Kreditart zurückzuführen.

Auch in bezug auf das Bruttosozialprodukt ist festzustellen, dass die Hypothekarkredite deutlich weniger schwanken und beispielsweise dem Verlaufe der BSP-Wachstumsrate in den Rezessionsjahren 1970/71 nicht folgen.

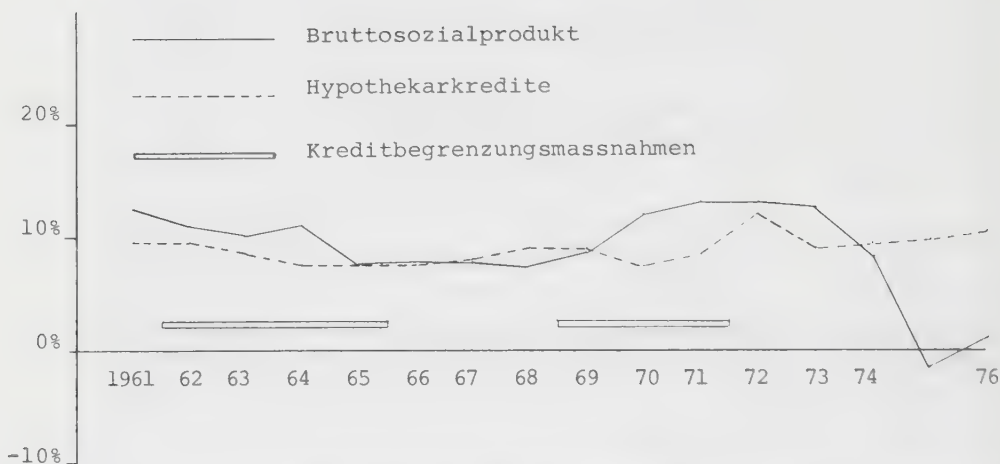


Abbildung 51: Zuwachsraten der inländischen Hypothekarkredite sowie des Bruttosozialproduktes

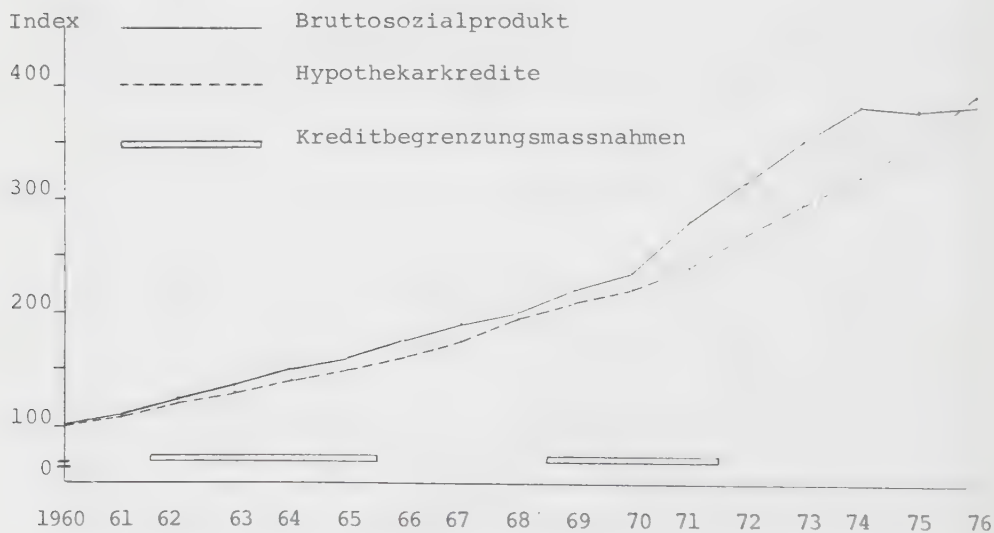


Abbildung 52: Entwicklung der Hypothekarkreditgebung sowie des Bruttosozialproduktes

3.3. Die Bankkreditgebung an den Staat

Gegenstand der Analysen dieses Abschnittes bildet die Kreditgewährung von Schweizerbanken an den Staat, d.h. an Bund, Kantone und Gemeinden (1). Nicht enthalten sind hier u.a. die dem Staat gewährten Hypothekarkredite. Diese bilden Bestandteil der Position "Hypothekaranlagen" und wurden im letzten Abschnitt erörtert (2).

Die Bedeutung der gesamten Bankkreditgebung an den Staat wird aus den in Tabelle 5 ermittelten Werten und aus Abbildung 18 ersichtlich. Danach beträgt der Anteil 1960 lediglich 4,8 Prozent. Im Verlaufe der folgenden Jahre vermochte er sich leicht zu steigern und pendelte sich ab 1967 um knapp 7 Prozent ein.

Volkart kann in seiner Studie die zu Beginn dieses Kapitels formulierte Abhängigkeit zwischen dem staatlichen Finanzierungssaldo und der staatlichen Kreditbeanspruchung bestätigen, jedoch nur soweit dies die von den Gemeinden getätigten Emissionen betrifft. Ein Zusammenhang zwischen der Bankkreditgebung an den Staat - insbesondere an die Gemeinden - und dem staatlichen Finanzierungssaldo konnte indessen nicht festgestellt werden (3). Dagegen konnte als bestimmende Grösse die staatlichen Bruttoinvestitionen eruiert werden.

An dieser Stelle wird anhand von Tabelle 8 lediglich die Entwicklung der staatlichen Kreditbeanspruchung dargestellt. Für weiterführende Betrachtungen muss direkt auf die Arbeit von Volkart verwiesen werden (4).

1) Vgl. Verordnung zum Bundesgesetz über Banken und Sparkassen, vom 17. Mai 1972, Anhang II, 1.9..

2) Vgl. dazu Punkt 3.2., S. 41.

3) Vgl. Volkart, Rudolf: Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes, S. 161.

4) Vgl. Volkart, Rudolf: Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes, S. 149 - 182.

	Inländische Bankkredite an den Staat	
	in Mio. Fr. (1)	Zuwachsrate in %
1960	1 752	----
1961	2 081	18,8
1962	2 284	9,8
1963	2 804	22,8
1964	3 169	13,0
1965	3 790	19,6
1966	4 190	10,6
1967	4 645	10,9
1968	5 021	8,1
1969	5 623	12,0
1970	5 827	3,6
1971	6 768	16,1
1972	7 720	14,1
1973	8 200	6,2
1974	8 884	8,3
1975	9 493	6,9
1976	9 864	3,9

Tabelle 8: Entwicklung der inländischen Bankkreditbe-
anspruchung durch den Staat

1) Vgl. Das Schweizerische Bankwesen im Jahre.....

4. Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Analyse

Die unter den Punkten 2 und 3 vorgenommenen Analysen führen zu folgenden zwei Feststellungen:

- Trotz erheblicher statistischer Schwierigkeiten (mangelnde und/oder zu stark aggregierte Daten) kann sowohl für den Bereich der Mittelherkunft als auch für den Bereich der Mittelverwendung gezeigt werden, welche Positionen sich für die Budgetierung eignen und welche nicht. Aufgrund einer relativ stetigen Vergangenheitsentwicklung oder aufgrund einer speziellen Kundenstruktur (z.B. vorwiegend Firmenkundschaft im Bereich der "Kreditoren auf Zeit"), lassen sich die folgenden Posten budgetieren:

- a) Mittelherkunft:
 - Kreditoren auf Zeit
 - Spareinlagen, Depositen- u. Einlagehefte
 - Kassaobligationen
 - Obligationenanleihen
 - Pfandbriefdarlehen
 - Eigene Mittel

- b) Mittelverwendung:- Wertschriften und dauernde Beteiligungen
 - kommerzielle Debitoren
 - Hypothekaranlagen und Debitoren mit hypothekarischer Deckung
 - übrige Aktiven

- Im Hinblick auf eine sogenannte 'direkte Budgetierung' kann festgestellt werden, dass zwar gewisse Abhängigkeiten einzelner Bilanzpositionen von gesamtwirtschaftlichen Grössen nachgewiesen werden können, diese aber kaum ausreichen um zuverlässige Bilanzbudgets zu erstellen.

Abbildung 53 fasst diese Aussagen zusammen und verdeutlicht sie.

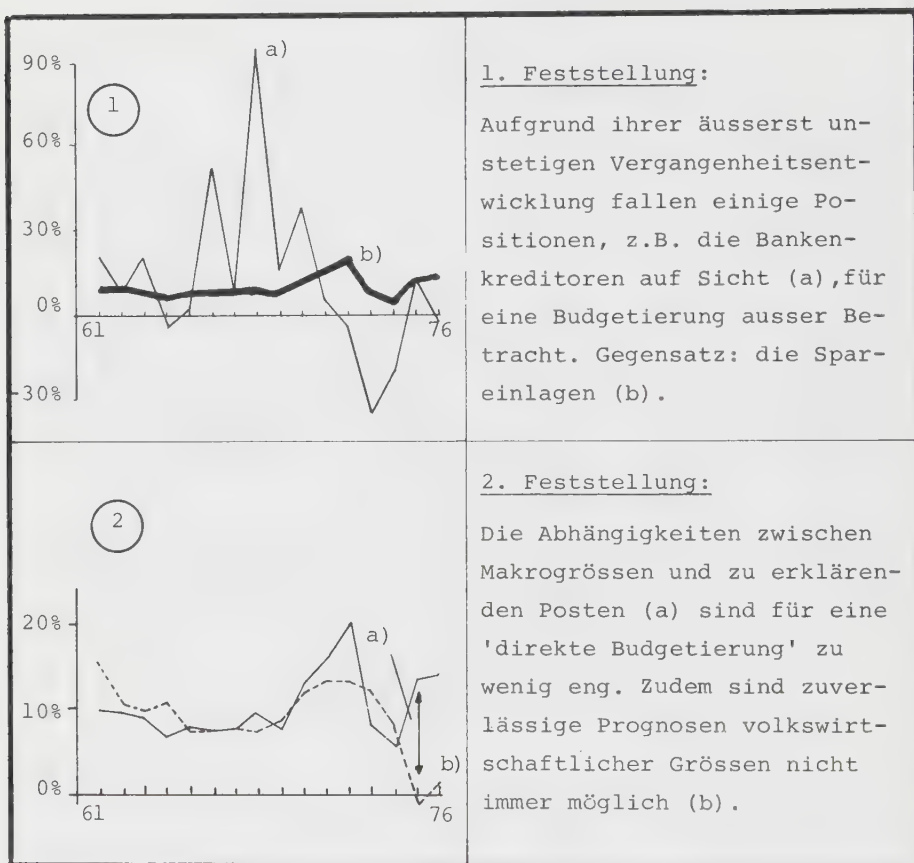


Abbildung 53: Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Analyse

PROGNOSIS SYSTEM

VORHERSAGEBERICHT PRO BILANZPOSITION

BILANZPOSITION NR 42 SPARGIROSCHEINLAGEN

BILANZPOSITION NR		SPARGIROSCHEINLAGEN												ABGEGABENE WERTE
JANUAR	FEBRUAR	MÄRZ	APRIL	MAI	JUNI	JULI	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DEZEMBER			
PRODUKTE (TDM)	21-011	22.621	22.255	23.522	23.235	22.859	24.388	24.726	24.564	24.386	24.754	23-076	23.526	
STREBET (TDM)	20-937	22.731	22.321	23.787	22.635	22.969	24.945	25.055	23.597	23.510				
ABGE. DING	-74	+110	+66	+265	-600	+110	+557	+329	-947	-876				
ZUSATZ (N)	0.464	0.422	0.499	0.495	0.497	0.497	0.494	0.496	0.498	0.497	0.496	0.496	0.498	
ABSTRAG (TDM)	97.1	95.9	111.4	117.7	112.5	114.2	123.2	124.3	117.5	116.8	132.7	114.5	114.8	
NO. - LERFASSE PRODUKTE	22.882	24.190	23.780	25.124	24.809	24.399	26.022	26.373	26.192	25.993				

GRAPHISCHE DARSTELLUNG

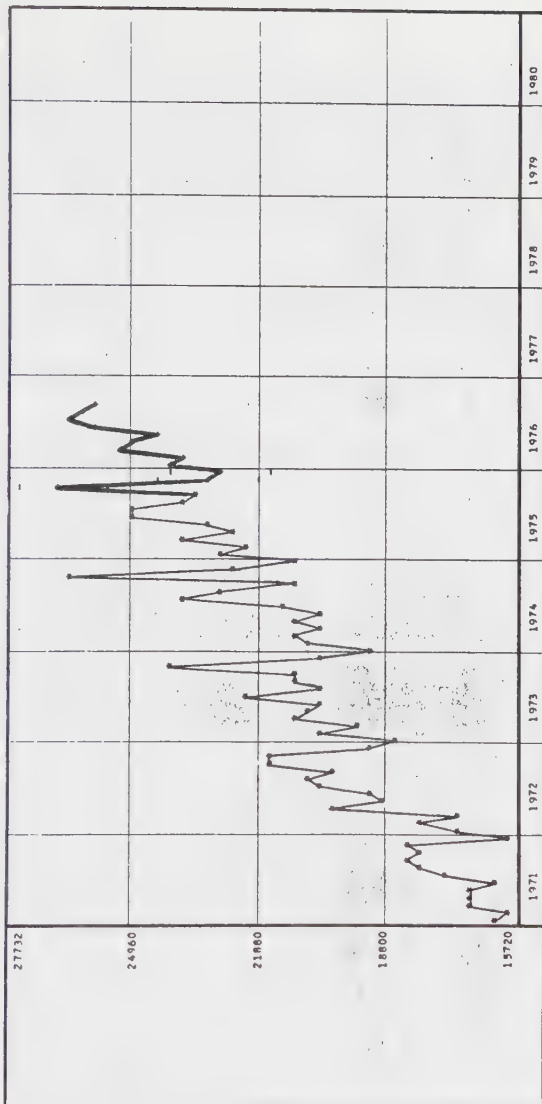


Abbildung 54: MIS-Reports Nr. 1+2

SPARKASSE										29

* PROGNOSYSTEM *										

KONTROLLBERICHT FÜR BESTAENDE MIT ATYPISCHER ENTWICKLUNG IM OKTOBER 1975										

1. KONTROLLBERICHT FÜR DIE PROGNOSE-BILANZ-POSITION 12 KONTOKORREKTURKREDITE										

PROGNOSSEWERT TDM										
TATSÄCHLICHER WERT TDM										
17.913										
20.632										
2.699 +										
15.050 +										

1. KONTROLLBERICHT FÜR DIE PROGNOSE-BILANZ-POSITION 23 ANGFR. UERR. DARLEHEN AUS EIGENMIT										

PROGNOSSEWERT TDM										
TATSÄCHLICHER WERT TDM										
7.928										
9.461										
1.543 +										
19.487 +										

Abbildung 55: MIS-Report Nr. 3.

SPARKASSE
ERSTELLT PER 30.10.75

PROGNOSESYSTEM
PROGNOSEBILANZ AKTIVA -

MIS-REPORT NR 4

Pos.	Bezeichnung der Bilanzposition	Bestandsprognose				Zinsspannungsprognose			
		Prognosewert Jahresende	Prognose der jährlichen Zuwachsraten in %		Jahresdurch- schnittsstand	Jahreszins- betrag	Jahresdurchschnitts- Zinssatz (%)		Monatsdurchschnitts- Zinssatz (%)
			Sparkasse	Betr. Vergl.			Sparkasse	Betr. Vergl.	
1	KASSENBESTAND	1.228	-25,258	-12,395	1.181	0	0,000	0,000	0,000
2	BUNDESBANKGUTHABEN	8.310	-13,092	-10,138	8.528	0	0,000	0,000	0,000
3	POSTSCHECKGUTHABEN	63	-32,257	34,931	50	0	0,000	0,000	0,000
4	CHECKS UND EINZUGSPAPIERE	106	606,666	12,105	36	0	0,000	0,000	0,000
	SUMME	9.707	-14,195	-10,001	9.795	0	0,000	0,000	0,000
5	WECHSELVOLUMEN	3.611	-9,225	-22,324	3.583	395	8,521	8,104	7,056
6	FORDERUNGEN AN KREDITINSTITUTE	4.046	82,252	-30,941	5.274	28	0,539	2,007	0,558
7	FORDERUNGEN AN KREDITINSTITUTE	1.603	-1,603	-1,603	1.603	1	0,000	0,000	1,389
8	FORDERUNGEN AN KREDITINSTITUTE	4.000	-49,999	-25,178	5.042	395	7,627	7,477	6,400
9	FORDERUNGEN AN KREDITINSTITUTE	10.060	396,545	60,385	6.060	435	7,179	7,424	6,472
10	FORDERUNGEN AN KREDITINSTITUTE	3	-24,999	-51,219	3	0	0,000	6,637	0,000
	SUMME	18.109	47,829	-23,316	16.776	844	5,153	5,894	5,022
11	WECHSELVOLUMEN	37.284	25,938	51,485	34.529	2.794	8,092	8,108	8,042
12	KURZFISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	22.021	-9,340	-11,280	21.280	3.148	14,792	12,295	13,125
13	KURZFISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	2.000	-20,000	-20,000	2.000	1	0,000	0,000	0,000
14	KURZFISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	1.655	266,962	114,060	1.107	97	8,762	9,880	8,156
15	KURZFISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	3	0,000	0,000	0	0	0,000	0,000	0,000
	SUMME	23.933	-3,790	-6,446	22.563	3.246	14,477	12,284	12,765
16	MITTELFRISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	1.959	17,790	43,634	1.892	249	13,163	10,861	13,372
17	MITTELFRISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	8.417	-15,338	-9,518	8.911	831	9,430	9,793	8,883
18	MITTELFRISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	360	0,000	0,000	186	14	7,479	7,355	7,500
	SUMME	10.736	-7,487	9,870	10.889	1.094	10,044	9,773	9,679
19	LANGFRISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	52.290	7,165	7,056	50.791	4.313	8,491	8,484	8,136
20	LANGFRISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	985	432,432	255,037	640	75	11,727	9,866	12,578
21	LANGFRISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	0	-99,596	-99,999	42	3	6,668	10,352	0,000
22	LANGFRISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	0	-99,596	-99,999	42	3	6,668	10,352	0,000
23	LANGFRISTIGE KUNDENFORDERUNGEN	8.560	127,312	127,312	7.308	719	9,327	7,667	8,929
24	KOMMUNALDALEHEN	15.756	6,857	17,575	15.301	1.262	8,249	8,246	7,981
25	HAARDALEHEN	7.694	4,425	10,519	7.444	350	4,701	5,168	4,714
	SUMME	85.292	6,937	12,057	82.101	6.751	8,203	8,222	7,938
26	AUSGLEICH - UNTERSTÜTZUNGEN	1.224	-9,198	-6,815	1.276	57	4,476	3,997	4,402
27	RETEILIGER	604	0,000	0,722	604	92	13,566	13,380	13,252
28	GRUNDSTÜCKE UND GEBÄUDE	3.458	3,145	13,191	3.455	0	0,000	0,000	0,000
29	BETRIEBS- UND BESCHAFUNGSAUSSTATTUNG	704	-4,217	2,781	673	0	0,000	0,000	0,000
30	SONSTIGE AKTIVA	1.130	-22,813	-73,372	1.768	0	0,000	0,000	0,000
	LIQUIDITAUSGLEICH	7.739			724	56	7,740		
	GILANZSUMME	203.531	12,454	10,651	186.936	15.270	8,082	7,788	7,740
									8,409

Abbildung 56: MIS-Report Nr. 4.

PROGNOSESYSTEM
PROGNOSEBILANZ - PASSIVA -

MIS-REPORT NR. 4

Pos.	Beschreibung der Bilanzposition	Bestandsprognose			Zinsspannenprognose			Monatsdurchschnitts-		
		Prognosewert Jahresende	Prognose der jährlichen Zuwächse in %	Jahresdurch- schnittsbestand	Jahresin- betrag	Sparkasse	Beit. Vergl.	Jahresdurchschnitts- Zinssatz in %	Sparkasse	Beit. Vergleich
		TDM	Sparkasse	Beit. Vergl.	TDM	Sparkasse	Beit. Vergl.	Sparkasse	Beit. Vergleich	
31	TERMINGELDER VON KREDITINSTITUTEN	1.157	-80.725	-62.257	1.662	4.684	2.611	1.716	2.508	1.716
32	VERK. GEG. KRED. INST. 1 - 3 MONAT	0	0.000	0	0	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
33	VERK. GEG. KRED. INST. 1 - 3 MONAT	0	0.000	-64.285	0	0.000	4.545	0.000	0.000	0.000
34	VERK. GEG. KRED. INST. 3 MON. - 1 JAHR	0	0.000	-1.983	0	0.000	5.761	0.000	4.488	0.000
35	VERK. GEG. KRED. INST. 1 - 4 JAHRE	0	0.000	0	3	3.647	0.000	0.000	0.000	0.000
36	VERK. GEG. KRED. INST. 4 JAHRE U. DARÜB.	0	0.000	0	0	1.904	0.000	0.000	0.000	0.000
	SUMME	1.157	-80.725	-44.140	1.665	77	4.675	4.126	2.506	3.151
37	SPAREINLAGEN	78.867	29.320	16.145	69.413	3.410	4.613	4.296	4.419	4.094
38	SPAREINLAGEN 1 - 3 MONAT	21.822	13.131	25.664	1.316	6.325	5.719	6.008	6.008	5.693
39	SPAREINLAGEN 3 MON. - 1 JAHR	4.782	23.922	13.948	4.315	7.164	6.791	6.626	6.428	6.428
40	SPAREINLAGEN 4 MONAT U. DARÜBER	19.895	13.588	13.123	17.883	983	5.456	5.627	5.020	5.450
41	PRÄMIENGEGRIEFTE SPAREINLAGEN	130.900	20.794	18.933	116.918	6.075	5.196	4.963	4.776	4.616
	SUMME	234.076	2.963	1.482	234.526	115	0.488	0.551	0.497	0.556
42	SPARGROSSTEINLAGEN									
43	REFRIST. EINLAGEN	0	0.000	-99.999	0	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
44	REFRIST. EINLAGEN 1 MONAT	1.927	-7.452	-52.891	3.210	1.927	0.000	0.000	0.000	0.000
45	REFRIST. EINLAGEN 1 - 3 MONAT	6.546	-2.000	-99.999	7.118	6.546	5.857	5.857	5.857	5.857
46	REFRIST. EINLAGEN 3 MON. - 1 JAHR	0	0.000	-99.999	0	0.000	6.429	0.000	0.000	0.000
47	REFRIST. EINLAGEN 1 - 4 JAHRE	1.663	-16.582	-16.582	1.562	131	8.376	8.374	7.738	7.741
	SUMME	10.131	-29.840	-52.081	11.947	778	6.090	5.396	5.206	3.979
48	AUFGENOMMENE KREDITE UND DARLEHEN									
49	AUFG. KRED. U. DARL. 1 - 3 MONAT	0	0.000	0	0	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
50	AUFG. KRED. U. DARL. 3 MON. - 1 JAHR	0	0.000	-99.999	0	0.000	12.445	0.000	0.000	0.000
51	AUFG. KRED. U. DARL. 1 - 4 JAHRE	363	0.000	0	174	7.124	6.572	7.138	7.080	7.080
52	AUFG. KRED. U. DARL. 4 JAHRE U. DARÜBER	7.650	3.426	5.687	7.465	248	3.994	4.755	3.952	4.752
	SUMME	8.010	8.817	16.886	7.639	310	4.065	4.886	4.099	4.877
53	SPARKASSENRIEFE	12.293	53.356	59.670	11.455	944	8.418	8.408	8.390	8.341
54	EIGENE AKZEPT. U. SOLARWECHSEL/UML.	0	0.000	-95.011	0	0.000	3.174	0.000	0.000	0.000
55	WERTBERICHTIGUNGEN	1.786	4.924	7.719	1.834	0	0.000	0.000	0.000	0.000
56	WERTBERICHTIGUNGEN	1.913	192.049	70.611	1.691	0	0.000	0.000	0.000	0.000
57	SINDBERICHTEN MIT RUECKLAGENANTEIL	114	0.000	0	105	0	0.000	0.000	0.000	0.000
58	RUECKLAGEN NACH PARAGRAF 10 KMG	7.875	2.273	7.650	7.744	0	0.000	0.000	0.000	0.000
59	INDOSSAMENTVERRICHTUNGEN	216	-90.737	-70.430	1.011	40	4.986	4.055	0.961	1.779
60	SINNSTIGE PASSIVA	6.083	79.326	221.791	3.421	0	0.000	0.000	0.000	0.000
	LIQUIDITÄTSAUSGLEICH									
	BILANZSUMME	203.531	11.871	10.598	188.936	8.319	4.403	4.324	4.017	3.982

Abbildung 57: MIS-Report Nr. 4.

MIS-REPORT NR. 5

PROGNOSESYSTEM

ERFOLGS-PROGNOSE

SPARKASSE

ERSTELLT PER 30.10.75

29

ERFOLGSKOMPONENTEN	Betrag TDM	BETRAG IN PROZENT DER BILANZSUMME			Relative Abweichung vom Betriebsvergleich in %
		Sparkasse	Betriebsvergleich		
ZINSETRAG	15.270	8,082	7,789		0,294
ZINSAUFWAND	- 8.319	- 4,403	- 4,324		0,079
ZINSSPANNE	6.951	3,679	3,464		0,215
ORDENTLICHER ERTRAG	957	0,454	0,591		- 0,138
ZWISCHENSUMME	7.408	4,133	4,055		0,077
ORDENTLICHER AUFWAND	3.320	1,757	1,813		- 0,057
- PERSONALKOSTEN	818	- 0,433	- 0,516		- 0,084
- SACHKOSTEN	150	0,076	0,099		- 0,001
- WERBUNGSKOSTEN	345	0,209	0,244		- 0,036
- ÜBRIGER ORDENTL. AUFWAND					
SUMME ORDENTL. AUFWAND	- 4.643	- 2,479	- 2,655		- 0,177
PROGNOSTIZIERTER BETRIEBSGEWINN (BETRIEBSVERLUST) (ORDENTL. GEWINNSPANNE)	3.125	1,654	1,399		0,254

Abbildung 58: MIS-Report Nr. 5.

EASTELLY PER 30.10.75

PROGNOSE DER MONATLICHEN LIQUIDITÄTSBEWEGUNGEN

MIS-REPORT NR. 6

BLANZPOSITION	NOV.	DEZ.	JAN.	FEBR.	MÄRZ	APRIL	MAI	JUNI	JULI	AUG.	SEPT.	OKT.	Zwischenzeit 1.75		TATSÄCHLICH
													PROGNOSE	1.75	
KREDITE															
62. Wechselkredit	631+	58-	58-	57-	58-	58-	58-	58-	58-	57-	58-	58-	58-	3.594-	23.629+
1. Kreditkautionskredit	1.362-	2.751+	1.577-	96+	966+	115-	217+	3.316+	885-	1.401-	789+	2.110-	2.110-	26.171-	15.059-
1. Kreditkautionskredit	18+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	31.851+	93.333+
1. Kreditkautionskredit	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	301.552+	259.866+
1. Kreditkautionskredit	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	1.0000+	0.0000+
1. Kreditkautionskredit	96+	96+	96+	96+	96+	96+	96+	96+	95+	94+	95+	95+	95+	15.399-	17.239-
1. Kreditkautionskredit	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0.0000+	0.0000+
1. Kreditkautionskredit	296+	297+	297+	296+	297+	297+	296+	297+	297+	296+	297+	297+	297+	6.027+	5.969+
1. Kreditkautionskredit	6+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	14+	399.459+	421.621+
1. Kreditkautionskredit	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	99.186-	99.186-
1. Kreditkautionskredit	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	3.300+	3.300+
1. Kreditkautionskredit	1.025-	111+	112+	111+	112+	111+	112+	111+	112+	111+	112+	112+	112+	3.431+	3.431+
1. Kreditkautionskredit	135+	136+	136+	136+	136+	136+	136+	136+	136+	136+	136+	136+	136+	5.235+	5.018+
1. Kreditkautionskredit	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	1.832+	4.424+
A. Nettoveränderung Kreditgeschäft	1.234-	3.375+	952-	529+	1.622+	508+	840+	3.940+	260-	778-	1.414+	1.484-			
GEHÜGEN															
1. Sparraten - bis 1. März	1.571+	4.315+	1.049+	1.049+	1.049+	1.049+	1.049+	1.048+	1.049+	1.049+	1.049+	1.049+	1.049+	22.931+	19.635+
1. Sparraten - 12 bis 29. Monate	79+	1.609+	1.09+	1.08+	1.08+	1.08+	1.08+	1.08+	1.08+	1.08+	1.08+	1.08+	1.08+	1.587-	0.850-
1. Sparraten - 30 bis 47. Monate	10-	9-	9-	9-	9-	9-	9-	9-	9-	9-	9-	9-	9-	33.662-	31.266-
1. Sparraten - 48 Monate + darüber	376+	373+	61+	61+	61+	61+	61+	61+	61+	61+	61+	61+	61+	12.193+	12.193+
1. Sparraten - 48 Monate + darüber	3.211+	3.679+	1.94+	1.298+	2.80+	2.64+	3.15+	1.073+	1.673+	3.51+	1.81+	1.99+	1.99+	8.807+	4.888+
1. Sparraten - 48 Monate + darüber	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0.000+	0.000+
1. Sparraten - 48 Monate + darüber	4-	18-	19+	18-	18-	18-	18-	18-	18-	18-	19-	18-	18-	29.482-	46.883-
1. Sparraten - 48 Monate + darüber	95+	95+	95+	95+	96+	95+	95+	95+	96+	95+	95+	95+	95+	24.510-	27.630-
1. Sparraten - 48 Monate + darüber	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0.000+	0.000+
1. Sparraten - 48 Monate + darüber	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0+	0.000+	0.000+
1. Sparraten - 48 Monate + darüber	174+	174+	174+	174+	174+	174+	174+	174+	174+	174+	174+	174+	174+	50.249+	49.702+
B. Nettoveränderung Einlagegeschäft	5.536+	4.484+	1.163+	3.168+	1.350+	3.067+	608+	2.145+	1.608+	2.067+	1.617+	1.563+			
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft	6.770+	1.103+	2.115+	2.639+	2.72-	2.559+	232-	1.795+	1.868+	2.845+	203+	3.047+			
C. Dispensate Passiva															
D. Dispensate Passiva															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															
Nettoveränderung aus dem Kredit- und Einlagegeschäft															

AUSLASTUNG DER BAK-GRUNDSÄTZE ÜBER EIGENKAPITAL UND LIQUIDITÄT

	9,761*	10,153*	9,996*	10,027*	10,197*	10,226*	10,296*	10,761*	10,691*	10,557*	10,475*
Gundars I	9,761*	10,153*	9,996*	10,027*	10,197*	10,226*	10,296*	10,761*	10,691*	10,557*	10,475*
Gundars II	9,727*	84,952*	86,165*	87,299*	85,844*	87,953*	87,886*	86,171*	87,578*	88,914*	90,167*
Gundars III	58,119*	60,737*	60,423*	61,746*	62,639*	63,901*	64,175*	66,199*	66,644*	66,818*	67,544*

Abbildung 59: MIS-Report Nr. 6.

MA-REPORT NR. 7

PROGNOSESYSTEM TEILZINSSPANNENRECHNUNG

SPANNKASSE
ERTEILT PER

15
75

AKTIVA

Pos.	Beschreibung der Bilanzposition	Jahresdurchschnittszinssatz (%)	Finanzierungszinssatz (%)	ZINSSPANNEN (%)	Pos.	Beschreibung der Bilanzposition	Jahresdurchschnittszinssatz (%)	Finanzierungszinssatz (%)	ZINSSPANNEN (%)	BV
				Sparkasse					Sparkasse	
01	Kassenbestand	0,000	4,832	-4,832	31	Termingelder von Kreditinstituten	2,094	6,486	+4,390	-0,508
02	Bankguthaben	3,000	3,846	-3,846	32	Verleih geg. Kredit inst. tgl. billig	0,000	6,486	+6,486	+0,300
03	Schuld- und Einlageguth.	0,000	0,000	-0,000	33	Verleih geg. Kredit inst. unter 1 Monat	0,000	6,486	+6,486	+0,300
04	Schuld- und Einlageguth.	0,000	0,000	-0,000	34	Verleih geg. Kredit inst. 1-3 Monate	0,000	6,486	+6,486	+0,300
05	Wachstumsvermögen	0,000	3,851	-3,851	35	Verleih geg. Kredit inst. 4-6 Jahre	0,000	6,486	+6,486	+0,300
06	Forderungen an Kreditinstitute	6,700	4,004	-2,696	36	Verleih geg. Kredit inst. 4 Jahre und darüber	0,000	6,486	+6,486	+0,300
07	Forderungen an Kreditinst. tgl. billig	2,177	4,613	-2,436	37	Summe	5,098	7,752	+2,654	+0,781
08	Forderungen an Kreditinst. 1-3 Monate	3,596	4,146	-0,550	38	Sparkonten	4,531	7,567	+3,036	+3,375
09	Forderungen an Kreditinst. 4-6 Jahre	0,163	5,624	-5,461	39	Sparkonten bis 11 Monate	5,325	8,580	+3,255	+0,645
10	Forderungen an Kreditinst. 4 Jahre und darüber	0,300	7,336	-7,036	40	Sparkonten 12-36 Monate	5,205	8,580	+3,375	+0,645
11	Wertpapiere	8,679	4,057	-4,622	41	Prämienrückstellungen	5,925	7,773	+1,848	+2,222
12	Kursmässige Kundenforderungen	11,576	4,147	-7,429	42	Summe	5,187	8,125	+2,938	+2,739
13	Kursmässige Lieferantenforderungen	9,952	4,147	-5,805	43	Bekleidungs-Einlagen	2,364	7,370	+6,006	+3,072
14	Kursmässige Lieferantenforderungen	4,573	4,147	-0,426	44	Bekleidungs-Einlagen unter 1 Monat	5,165	7,138	+1,973	+5,311
15	Kursmässige Lieferantenforderungen	1,000	4,216	-3,216	45	Bekleidungs-Einlagen 1-3 Monate	5,325	7,608	+2,283	-2,558
16	Kursmässige Lieferantenforderungen	11,526	4,176	-7,350	46	Bekleidungs-Einlagen 3-6 Monate	5,187	7,608	+2,421	-2,558
17	Mittel der Lieferanten	13,417	3,451	-9,966	47	Bekleidungs-Einlagen 6 Monate und darüber	5,187	6,884	+1,697	-8,160
18	Mittel der Lieferanten	7,452	5,234	-2,234	48	Summe	5,194	6,539	+1,345	-3,354
19	Mittel der Lieferanten	9,127	4,672	-4,455	49	Ausgewogene Kredite und Darlehen	3,300	5,857	+2,557	+0,300
20	Mittel der Lieferanten	4,552	4,672	-0,120	50	Ausgewogene Kredite und Darlehen	3,300	7,487	+4,187	-7,071
21	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	51	Ausgewogene Kredite und Darlehen	3,300	7,487	+4,187	+1,348
22	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	52	Ausgewogene Kredite und Darlehen	3,300	6,152	+2,882	-2,886
23	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	53	Sparkassenkredite	4,384	6,175	+1,791	-2,776
24	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	54	Eigene Akzente und Scheckwechsel (unl.)	7,999	6,166	-1,833	-1,418
25	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	55	Rückstellungen	9,300	7,766	+1,534	+5,153
26	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	56	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	4,791	+1,791	+8,150
27	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	57	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
28	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	58	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
29	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	59	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
30	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	60	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
31	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	61	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
32	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	62	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
33	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	63	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
34	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	64	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
35	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	65	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
36	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	66	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
37	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	67	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
38	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	68	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
39	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	69	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
40	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	70	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
41	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	71	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
42	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	72	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
43	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	73	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
44	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	74	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
45	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	75	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
46	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	76	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
47	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	77	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
48	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	78	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
49	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	79	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
50	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	80	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
51	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	81	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
52	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	82	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
53	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	83	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
54	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	84	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
55	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	85	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
56	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	86	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
57	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	87	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
58	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	88	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
59	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	89	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
60	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	90	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
61	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	91	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
62	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	92	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
63	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	93	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
64	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	94	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
65	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	95	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
66	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	96	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
67	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	97	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
68	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	98	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
69	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	99	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
70	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	100	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
71	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	101	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
72	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	102	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
73	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	103	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
74	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	104	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
75	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	105	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
76	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	106	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
77	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	107	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
78	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	108	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
79	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	109	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
80	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	110	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
81	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	111	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
82	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	112	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
83	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	113	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
84	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	114	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
85	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	115	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
86	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	116	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
87	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	117	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
88	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	118	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
89	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	119	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
90	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	120	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
91	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	121	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
92	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	122	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
93	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	123	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
94	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	124	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
95	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	125	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
96	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	126	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
97	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	127	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
98	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	128	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
99	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	129	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203
100	Mittel der Lieferanten	1,000	4,672	-3,672	130	Rückstellungen an Kreditinstitute	3,000	5,322	+2,322	+8,203

LIQUIDITÄTSÜBERSCHÜSS

LIQUIDITÄTSÜBERSCHÜSS

BILANZSUMME

+3,337

BILANZSUMME

+4,425

+3,323

MIS-REPORT NR. 13

SPARKASSE

DATUM 30.01.76

PROGNOSYSYSTEM

ANALYSE DER ABWEICHUNGEN IM ZINSREICH

TEIL- POS.	B E Z E I C H N U N G	ABWEICHUNG GEGENÜBER	G E S A M T		K O N D I T I O N S B E D I N G T		S T R U K T U R B E D I N G T		A U S W I R K U N G V O N Z I N S - S A T Z S C H W E B U N G E N A B N Ä C H S T E N M O N A T U M 0,25 P R O Z E N T	
			TDM	IN PROZ DHS	TDM	IN PROZ DHS	TDM	IN PROZ DHS	TDM	IN PROZ DHS
5	WECHSELVOLUMEN	VCRMONAT	-214	-0,054	-226	-0,057	+11	+0,003	+1	+0,000
	2,312 I 1,316	BETR.VERG.	+283	+0,071	+67	+0,017	+216	+0,054		
6	FORD.AH KPED.INST.TAFEL	VCRMONAT	-270	-0,068	-82	-0,020	-188	-0,047	+0	+0,000
	0,150 I 1,396	BETR.VERG.	-86	-0,021	+5	+0,001	-92	-0,023		
7	FORD.AH KPED.INST.UNTER	VCRMONAT	+207	+0,052	-26	-0,006	+233	+0,058	+2	+0,070
	2,549 I 2,109	BETR.VERG.	+140	+0,035	+76	+0,010	+63	+0,016		
8	FORD.AH KPED.INST.3 MON	VCRMONAT	-150	-0,037	-455	-0,114	+304	+0,076	+0	+0,002
	11,936 I 5,461	BETR.VERG.	+1,525	+0,385	+227	+0,057	+1,797	+0,327		
9	FORD.AH KPED.INST.1 -	VCRMONAT	+142	+0,035	+0	+0,000	+142	+0,035	+0	+0,000
	0,801 I 2,637	BETR.VERG.	-439	-0,111	-16	-0,004	-423	-0,106		
10	FORD.AH KPED.INST.4 JAH	VCRMONAT	+7	+0,001	+0	+0,000	+6	+0,001	+0	+0,000
	0,1224 I 0,1480	BETR.VERG.	-69	-0,017	+4	+0,001	-76	-0,018		
11	WEFTAPITRE	VCRMONAT	+1,050	+0,265	-64	-0,016	+1,114	+0,281	+10	+0,002
	13,331 I 19,040	BETR.VERG.	-1,580	-0,399	+212	+0,053	-1,792	-0,452		
12	KONTOKURRENTKREDITE	VCRMONAT	-1,778	-0,449	-1,226	-0,300	-551	-0,130	+11	+0,002
	13,562 I 11,090	BETR.VERG.	+1,028	+0,259	+128	+0,032	+899	+0,227		

Abbildung 62: MIS-Report Nr 13.

PROGNOSESYSTEM

SPARKASSE

29

MIS-REPORT NR. 14

MONATLICHE ERGEBNISRECHNUNG

ERSTELLT PER

30.10.75

ERFOLGSKOMPONENTEN	JANUAR	FEBRUAR	MÄRZ	APRIL	MAI	JUNI
	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM
Zinsauftrag	1.303	1.303	1.307	1.321	1.298	1.244
Zinsaufwand	-	798	-	747	-	705
Zinspassive	494	505	546	574	595	539
ordentlicher Ertrag	71	71	71	71	71	71
Zwischensumme	565	576	617	645	666	610
ordentlicher Aufwand	-	-	-	-	-	-
- Personalkosten	276	276	276	276	276	276
- Sachkosten	68	68	68	68	68	68
- Werbungskosten	12	12	12	12	12	12
- übriger ordentlicher Aufwand	32	32	32	32	32	32
Summe ordentlicher Aufwand	388	388	388	388	388	388
MONATSERGEBNIS	177	188	229	257	278	222

PROG. BETRIEBSERG. Z. JAHRESENDE	IN % DBS	IN % DBS
TDM	SPARKASSE	BETR. VGL.
15.270	8,082	7,788
-	8.319	- 4,403
-	6.951	- 3,679
-	857	0,454
-	7.808	4,133
-	3.320	- 1,757
-	818	- 0,433
-	150	- 0,079
-	395	- 0,209
-	4.683	- 2,479
-	3.125	1,654
-		1,399

ERFOLGSKOMPONENTEN	JULI	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DEZEMBER
	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM
Zinsauftrag	1.212	1.226	1.242	1.248	-	-
Zinsaufwand	-	654	-	647	-	-
Zinspassive	558	568	576	601	-	-
ordentlicher Ertrag	71	71	71	72	-	-
Zwischensumme	629	639	647	673	-	-
ordentlicher Aufwand	-	-	-	-	-	-
- Personalkosten	276	276	276	276	-	-
- Sachkosten	68	68	68	68	-	-
- Werbungskosten	12	12	12	12	-	-
- übriger ordentlicher Aufwand	32	32	32	32	-	-
Summe ordentlicher Aufwand	388	388	388	388	-	-
MONATSERGEBNIS	241	251	259	285	-	-

BETRIEBSERG. SEIT JAHRESBEGINN	IN % DBS	IN % DBS
TDM	PROG. ERGEB.	PROG. ERGEB.
12.704	6,790	83,195
-	7.148	- 3,820
-	5.556	- 2,969
-	711	0,380
-	6.267	3,349
-	2.760	- 1,475
-	680	- 0,363
-	120	- 0,064
-	320	- 0,171
-	3.880	- 2,073
-	2.387	1,275
-		76,384

Abbildung 63: MIS-Report Nr. 14.

ANHANG III: Wegleitung für die Budgetierung

Zürcher Kantonalbank
Planung/Kostenrechnung

K O S T E N S T E L L E N - B U D G E T I E R U N G 1979

WEGLEITUNG ZUR BUDGETIERUNG DER BETRIEBSKOSTEN

Im Rahmen der Betriebskostenbudgetierung sind die folgenden fünf Formulare auszufüllen:

- 1. das Formular "Betriebskostenbudget 1979"
- 2. das Zusatzformular A zur Budgetierung des Arbeitskräftebestands
- 3. das Zusatzformular B zur Budgetierung der Kostenart 1111 Saläre
- 4. das Zusatzformular R zur Budgetierung des Raumbedarfs
- 5. das Investitionsbudget (Formular I)

1. Formular "Betriebskostenbudget 1979"

Auf der ersten Seite dieses Formulars hat der Kostenstellenleiter stichwortartig die Ziele seiner Kostenstelle sowie die Annahmen, die er seinem Budget zugrunde legt, anzugeben.

Die folgende Doppelseite umfasst das eigentliche Budget. Sie ist in zehn Kolonnen unterteilt, die in der Folge beschrieben werden:

Kolonne 1: Kostenarten

In Kolonne 1 sind sämtliche Kostenarten gemäss Kostenartenplan aufgeführt, wie Sie sie auch auf den quartalsweisen Kostenstellenauswertungen finden. Die unterstrichenen Kostenarten sind Summen einer bestimmten Kostenartengruppe. (Die Zwischentotale innerhalb der sonstigen Sachkosten sind weggelassen.)

Kolonne 2: Budget 1978

In Kolonne 2 ist das Jahresbudget für 1978 einzusetzen.

Kolonne 3: Tatsächliche Zahlen Januar bis September 1978

Hier sind die tatsächlichen Zahlen für die ersten drei Quartale des laufenden Jahres einzusetzen. Beachten Sie bitte, dass nur die zu verantwortenden Kosten berücksichtigt werden müssen.

Kolonne 4: Schätzung Total 1978

Hier sind die einzelnen Kostenarten aufgrund der vorhandenen Kostenstellenzahlen und dem Budget für das Jahr 1978 zu schätzen.

Kolonne 5: Kostenartennummern

In Kolonne 5 werden die Kostenartennummern wiederholt.

- 2 -

Kolonne 6: Jahresbudget 1979

Das Ausfüllen dieser Kolonne ist obligatorisch. Hier ist der Budgetvorschlag für das Jahr 1979 einzusetzen.

Kolonnen 7, 8, 9 und 10: Quartalsaufteilung des Budgets 1979

Die Budgetierung der Quartalswerte ist fakultativ. Sie gibt dem Kostenstellenleiter die Möglichkeit, unregelmässig anfallende Kosten entsprechend zu berücksichtigen, um bei den vierteljährlichen Analysen die Abweichungen so gering wie möglich zu halten. Falls die Kolonnen 7 bis 10 nicht ausgefüllt werden, wird für die vierteljährlichen Analysen je ein Viertel der Werte der Kolonne 6 übernommen.

2. Zusatzformular A zur Budgetierung des Arbeitskräftebestands

Im Zusatzformular A sind sämtliche künftigen Veränderungen des Personalbestands der Kostenstelle, soweit sie bereits bekannt sind, einzutragen. Entgegen den Weisungen des Vorjahres sind neu sämtliche Ein- und Austritte zu erwähnen.

Ausgangspunkt ist der Personalbestand am 1.1.1979. Dieser ist im obersten Teil des Formulars einzutragen, wobei die Mitarbeiter wie folgt zu gewichten sind:

- Mitarbeiter mit 34 und mehr Wochenstunden = 1,0
- Mitarbeiter mit weniger als 34 Wochenstunden = 0,5
- Lehrlinge und Praktikanten = 0,5

Bei den Ein- und Austritten ist der Kolonne "Bemerkungen" die nötige Beachtung zu schenken. Die hier einzutragenden Buchstaben sind am Fuss des Formulars angegeben.

(Im Anhang zu dieser Wegleitung finden Sie ein Muster dieses Formulars.)

3. Zusatzformular B zur Budgetierung der Kostenart 1111 Saläre

Das Zusatzformular B ist ein Arbeitsblatt, welches dem Kostenstellenleiter die Budgetierung der Saläre erleichtern soll.

In Kolonne 2 sind fünf Aufwandarten aufgeführt, aus denen sich die Kostenart 1111 Saläre zusammensetzt. Die entsprechenden Vergangenheitswerte für die Jahre 1977/78 wurden vom Sektor Planung/Kostenrechnung eingesetzt. (Zahlen in 1'000 Franken mit einer Kommastelle, rote Zahlen = negativer Betrag).

Aufgrund der bisherigen Werte und den Personalmutationen ist vorerst das Jahr 1978 zu schätzen. Das Ausfüllen der Kolonnen 12 bis 14 ist fakultativ.

Für die Budgetperiode 1979 ist von den Zahlen 1978 und den Angaben auf Formular A auszugehen. Das Aufstellen von Monatsbudgets ist wiederum fakultativ. Das Budgetieren der Kolonne 15 hingegen ist obligatorisch.

- 3 -

Wichtig: Bei der Budgetierung der Besoldungen sind keine Gehaltserhöhungen für das Jahr 1979 zu berücksichtigen. Diese werden bei der Genehmigung der Budgets entsprechend berücksichtigt. Ebenfalls nicht zu berücksichtigen sind Kinderzulagen und Treueprämien.

Das Total in Kolonne 15 am Schluss des Formulars ist auf den Budgetbogen, Kostenart 1111, zu übertragen.

4. Zusatzformular R zur Budgetierung des Raumbedarfs

Das Zusatzformular R dient als Hilfsblatt zur Budgetierung der Raumkosten. Ausgangspunkt ist der Raumbestand am 1.1.1979, der oben auf dem Formular einzutragen ist. Die Veränderungen im Laufe des Jahres sind anschliessend festzuhalten. (Es ist zu beachten, dass im Hauptsitz Bahnhofstrasse 1979 keine zusätzlichen Räumlichkeiten verfügbar sind.)

(Im Anhang zu dieser Wegleitung finden Sie ein Muster dieses Formulars.)

Die Raumkosten sind wie folgt zu ermitteln:

Kostenart 1211: Miete Räumlichkeiten
Fr. 515.-- je m2 und Jahr

Kostenart 1212: Miete Spezialeinbauten
Gleiche Sätze wie 1978

Kostenart 1213: Uebrige Raumkosten
Fr. 110.-- je m2 und Jahr

5. Investitionsbudget (Formular I)

Im Investitionsbudget sind sämtliche Objekte (Büromaschinen, übrige Maschinen und Apparate, EDV-Geräte, Fahrzeuge, nicht aber Mobiliar) welche in der Budgetperiode 1979 beschafft werden sollen, kurz zu beschreiben und die Notwendigkeit ihrer Anschaffung zu begründen. Kann der mutmassliche Kaufpreis abgeschätzt werden, ist dieser in die entsprechende Kolonne einzutragen. Objekte im Wert von weniger als Fr. 5'000.-- werden sofort abgeschrieben und sind dem entsprechenden Quartal voll zu belasten. Bei Objekten im Werte von mehr als Fr. 5'000.-- ist die ungefähre Gebrauchsdauer im Betrieb sowie der Liquidationserlös zu schätzen. Mit diesen Angaben lassen sich die Abschreibungen pro Quartal ermitteln.

Zu den Abschreibungen der Neuanschaffungen sind die Abschreibungen für Objekte, die in der Anlagekartei figurieren, zu addieren. (Die entsprechenden Zahlen wurden auf dem Formular I durch den Sektor Planung/Kostenrechnung eingetragen).

Das Total ist auf das Budgetblatt, Kostenart 1311, zu übertragen.

Wichtig: Dieses Investitionsbudget ersetzt nicht das Gesuch zur Anschaffung des betreffenden Objektes an die Hauptabteilung Organisation und Planung.

Vorgehen bei der Aufstellung des Budgets 1979

Das Budget für 1979 lässt sich am raschesten aufstellen, wenn die Formulare in folgender Reihenfolge ausgefüllt werden:

- 1. Betriebskostenbudget 1979, Seite 1
- 2. Zusatzformular A
- 3. Zusatzformular B
- 4. Zusatzformular R
- 5. Investitionsbudget (Formular I)
- 6. Betriebskostenbudget 1979, Doppelseite

Bei der Budgetaufstellung sind folgende Punkte zu beachten:

- 1. Vom Kostenstellenleiter sind nur zu verantwortende Kosten (ZVK) zu budgetieren. Die übrigen Kosten werden durch den Sektor Planung/Kostenrechnung eingesetzt.
- 2. Die Kosten sind auf 100 Franken genau anzugeben.
- 3. Wie sich die einzelnen Kostenarten zusammensetzen, ist im Handbuch Kostenrechnung, S. 5/12 ff., beschrieben.
- 4. Die Gehaltsklassen sind in § 5 der Dienst- und Gehaltsordnung umschrieben; im Anhang dazu finden Sie die Jahresgehälter je Gehaltsklasse.

ZUERCHER KANTONALBANK
Planung/Kostenrechnung

BUDGETPERIODE 1979

ZUSATZFORMULAR A ZUR BUDGETIERUNG DES ARBEITSKRAEFTEBESTANDS

A

Nummer und Bezeichnung der Kostenstelle

251 Musterabteilung

<u>Personalbestand am 1.1.1979:</u>		Gewichtung		
Vollzeitbeschäftigte (ab 34 Wochenstunden)		x 1,0	12,0	
Teilzeitbeschäftigte (bis 33 Wochenstunden)		x 0,5	1,5	
Lehrlinge/Praktikanten		x 0,5	0,5	
<u>Total</u>			14,0	
<u>Austritte/Pensionierungen</u> (soweit bekannt)	am	Gehalts- klasse		Bemerkungen:
Huber Erika	30.4.79	E	1,0	S
Maurer Peter	31.7.79	H	1,0	O
Zwischentotal			12,0	
<u>Eintritte</u>	am	Gehalts- klasse		Bemerkungen:
Ersatz für E. Huber	1.5.79	E	1,0	E
<u>Personalbestand am 31.12.1979</u>			13,0	

Bemerkungen: Austritte:

O = wird nicht ersetzt
B = Ersatz ist bekannt
S = Ersatz muss gesucht
werden

Eintritte:

E = Ersatz für ausgetretenen/pensionierten
Mitarbeiter
Z = Zusätzlicher Mitarbeiter

Schlusswort

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass ein Bankbetrieb unter den gegenwärtig herrschenden Umweltverhältnissen, d.h. unter dem stets stärker werdenden Konkurrenz- und Kostendruck sowie der immer noch wachsenden Anzahl der Zweigstellen usw., ähnlich wie ein Industriebetrieb, nicht darauf verzichten kann, im Rahmen seines gesamten Führungsinstrumentariums ein geeignetes Budgetsystem zu entwickeln.

Die Effizienz eines Budgetsystems der geschilderten Art ist indessen nur sichergestellt, wenn das dem System zu Grunde liegende Absatzbudget auf sorgfältig erhobenen Marktdaten und gut fundierten Jahresplänen beruht. Ferner ist für das Funktionieren einer marktorientierten Budgetierung die Mitwirkung der am Markt beteiligten Instanzen unabdingbar. Dieses Postulat führt in letzter Konsequenz jedoch dazu, dass ein solches Budgetsystem im Idealfall nur in einer Bank mit kundengruppenorientierter Organisationsstruktur verwirklicht werden kann. Da sich diese Forderung aber als eher praxisfern erweist, wird für Banken mit herkömmlicher Organisationsstruktur, wie z.B. die Zürcher Kantonalbank, vorgeschlagen, leistungsfähige Stabsstellen zu schaffen, welche bei der Erstellung der Absatzbudgets die notwendige Unterstützung leisten können. Dadurch sollte das Führen durch quantitative Zielvereinbarungen für alle am Markt tätigen Universalbanken ein realistisches Unterfangen werden.

Literaturverzeichnis

1. Bücher und Zeitschriften

- Abels, Peter: Systematische Finanzplanung - notwendiger denn je, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 1/1978.
- Abels, Peter; Eufinger, Jürgen: Das Sparkassen-Prognosesystem - Informationsinstrument für Betriebsanalyse und -planung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 4/1976.
- Aeppli, Oswald: Grundkapital und Reserven als bankpolitisches Instrument, Bankwirtschaftliche Forschungen Band 43, Bern 1977.
- Albisetti, Emilio; Bodmer, Daniel; Boemle, Max; Gsell, Max; Rutschi, Ernst: Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens der Schweiz, 3. Auflage, Thun 1977.
- Amberg, Urs; Leimgruber, Jürg: Probleme der Kostenrechnung in der Zürcher Kantonalbank, Dissertation, Zürich 1976.
- Aurich, Wolfgang; Schroeder, Hans-Ulrich; Unternehmungsplanung im Konjunkturverlauf, München 1977.
- Baltensweiler, Urs: Probleme der Zweigstellenführung bei der Zürcher Kantonalbank, Dissertation, Zürich 1980.
- Baumgartner, Beat: Die Controller-Konzeption, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschungen, Bern 1980.
- Blakely, Edward J.; Hegazy, Mohamad Abbas: An application of budgetary control to commercial banks with reference to the principles of commercial bank management, Wisconsin 1966.
- Blumer, Karl; Graf, Adolf: Kaufmännische Bilanz und Steuerbilanz, fünfte, umgearbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 1973.
- Boemle, Max: Unternehmungsfinanzierung, vierte Auflage, Zürich 1975.
- Bombach, Gottfried; Kleinewefers, Henner; Weber, Luc: Lage und Probleme der Schweizerischen Wirtschaft, Statistische Grundlagen 1977/78, Bern 1977.
- Braun, Hedwig: Rechnungswesen, Planung, Controller-Praxis, Ergebnisse einer Umfrage vom Dezember 1976, in: agplan, Sonderheft 021.
- Bunge, W. R.: Budgetierung - Ein Management-Instrument zur Gewinnerzielung, München 1970.
- Ciba-Geigy AG: Planungshandbuch der Firma Ciba-Geigy AG, Basel 1974, aus: Haas, Max O: Planungskonzeptionen schweizerischer Unternehmungen, Versuch einer vergleichenden Darstellung, Bern und Stuttgart 1976.

- Cramer, Jörg: Marketing bei Banken, Frankfurt am Main 1975.
- Diezi, Reto; Meyer, Conrad: Probleme eines Planungs-, Budgetierungs- und Kostenrechnungssystems bei der Schweizerischen Nationalbank, Zürich und Bern 1980.
- Dolff, Peter: Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle in Kreditinstituten, in: Fragen der Bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, Hrsg.: Mühlhaupt, Ludwig, Frankfurt am Main 1975.
- Eickmeier, Otmar; Kranen, Gottfried: Führen durch Zielsetzungen bei der Kreissparkasse Nordhorn - Anwendung in der Praxis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1978.
- Engelhardt, Bernhard: Marketing - Organisation im Bankbetrieb, Frankfurt am Main 1975.
- Eufinger, Jürgen: EDV-Prognosesystem für Sparkassen, Hrsg.: Deutscher Sparkassen- und Giroverband, München 1977.
- Eufinger, Jürgen: Empirische Erfahrungen mit den Prognosemethoden des Sparkassenprognosesystems, Sonderdruck aus "IBM Nachrichten" 25. Jg., Heft 225.
- Faust, Hermann; Klopfer, Dieter: Ein EDV Informationssystem für Sparkassen, Sonderdruck aus: "IBM Nachrichten", 24. Jg., Heft 222/223.
- Funk, Michael: Formulierung der Geschäftspolitik, Planredaktion, Vortrag gehalten an einem Schulungskurs des Oerlikon-Bührle Konzerns am 20.6.1977.
- Grochla, Erwin: Unternehmungsorganisation, Neue Ansätze und Konzeptionen, Hamburg 1972.
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, erster Band, 18., neu überarbeitete Auflage, Berlin 1971.
- Hagenmüller, Karl Friederich: Der Bankbetrieb, Band III, Wiesbaden 1964.
- Hagenmüller, Karl Friederich: Organisation der marktorientierten Bank, in: Bank und Markt, August 1976.
- Hauser, Paul: 100 Jahre Zürcher Kantonalbank 1870 - 1970, Denkschrift, Zürich 1970.
- Heckmann, Hans: Bemerkungen zum schweizer Bankmarketing im Mengengeschäft, aus: bank und markt, Heft 4 1978.
- Hein, Manfred: Umrisse einer Gesamtplanung in Kreditinstituten, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, Heft VII, Juli 1970.
- Heinen, Edmund: Industriebetriebswirtschaftslehre, Mehrlinien-system, Wiesbaden 1972.

- Heiser, Herman C.: Budgetierung - Grundsätze und Praxis der betrieblichen Planung, Berlin 1964.
- Hill, Willhelm: Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensleitung, Uebersarbeitete Fassung der Antrittsvorlesung vom 24.6. 1968 an der Universität Basel, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Basel 1971.
- Holzach, Robert: Führungsprobleme im Bankbetrieb aus der Sicht eines Topmanagers, in: Bankmanagement in Theorie und Praxis, Hrsg.: Schuster, Leo, Bern 1973.
- Hughes, Charles C.: Goal Setting, American Management Association, New York 1965.
- Ingelbrink, Wolf-Dieter: Koordination der Planungsaktivitäten, aus: Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1978.
- Juncker, Klaus: Der Controller im Bankbetrieb, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 1971.
- Käfer, Karl: Standardkostenrechnung, Zürich 1964.
- Kalveram, Wilhelm; Günther, Hans: Bankbetriebslehre, dritte Auflage, Wiesbaden 1961.
- Kilgus, Ernst: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band I: Problemstellung - Allgemeine Grundlagen - Ergebnisse, Zürich 1974.
- Kilgus, Ernst: Fragen zur Planung und Budgetierung im Bankbetrieb, in: Oesterreichisches Bank-Archiv, 20. Jg., Heft II, Februar 1972.
- Kocher, Gerhard: Glanz und Elend der Leitbilder, in Analysen und Prognosen, September 1974.
- Kolarik, F. G.: Die Einjahresplanung in der Creditanstalt Wien, aus: angewandte planung, Band 3, 1979.
- Kolbeck, Rosmarie: Bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971.
- Köllhofer, Dietrich: Erfolgsrechnung und Erfolgskontrolle bei deutschen Banken, aus: Oesterreichisches Bank-Archiv, Heft XI, November 1970.
- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyrill: management, a systems and contingency analysis of managerial functions, sixth edition, New York, Tokyo 1976.
- Kotler, Philip: Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, deutsche Uebersetzung der zweiten Auflage von Heidi und Gerhard Reber, Stuttgart 1974.
- Krumnow, Jürgen: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, Wiesbaden 1974.

- Lahrman, Walter: Mehr Objektivität bei Zielvereinbarungen - Ein empirischer Modellansatz auf analytischer Basis, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 1/1978.
- Lamb, Darrance W.; Beard, Larry H.: Budgeting as a Bank Management Tool, in: The Bankers Magazine, November-Dezember 1978.
- Logon GmbH: Das Bankgeschäft in der Bundesrepublik Deutschland 1970-1980. Plandaten, Marktprognosen, technisch-organisatorische Entwicklungen, Band II Sparen.
- Menz, Wolf-Dieter: Die Profit Center Konzeption, Bern 1973.
- Müller, Matthias: Arbeits- und Zeitstudien als Mittel der Rationalisierung und Kalkulation im Bankbetrieb, Bern, Frankfurt am Main 1976.
- Müller, Richard: Die Kantonalbanken in einer veränderten Umwelt, Wirtschaftsbulletin 13, Zürcher Kantonalbank 1975.
- Mülhaupt, Ludwig; Dolff, Peter: Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits, in: Kredit und Kapital, Heft 3/4, Berlin 1974.
- Odiorne, George S.: Management mit Zielvorgaben, München 1971.
- Oswald, Heinrich: Führen statt verwalten, 2. Auflage, Bern und Zürich 1968.
- Pomian, Michael: Bankplanung - Wege und Irrwege, Angewandte Planung, Band 1, Würzburg/Wien 1977.
- Pfister-Esslinger, Regula: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Band III: Das Sparen in der Schweiz.
- Richner, Jürg: Das Budget als direktes Planungs- und Steuerungsinstrument, aus: sysdata + bürotechnik 1-2/78.
- Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik I, Bern 1973.
- Rühli, Edwin: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik II, Bern 1978.
- Süchting, Joachim: Erfolgsanalyse von Sparkassen-Zweigstellen aus: Betriebswirtschaftliche Blätter 1/1978.
- Süchting, Joachim: Die Budgetierung - ein modernes Führungsinstrument der Bankleitung, in: Bank-Betrieb Nr. 2/1967.
- Schlechthaupt, Wolf-Dieter: Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Freiburg i.Br. 1971.
- Schweizerische Nationalbank: Das Schweizerische Bankwesen im Jahre 1976, Nr. 61.
- Stan, Maurice: Bankhumor, herausgegeben von Sichtermann S., Frankfurt 1961.

- Stauffer, Peter / Emch, Urs: Das Schweizerische Bankgeschäft, 2. Auflage, Thun 1972.
- Volkart, Rudolf: Prospektivstudie über das schweizerische Bankgewerbe, Bank IV: Analyse und Prognose des inländischen Kreditgeschäftes.
- Weilenmann, Paul; Nüsseler, Anton: Planungsrechnung in der Unternehmung, 2. Auflage, Zürich 1973.
- Welsch, Glenn A.: Budgeting: profit planning and control, fourth edition, New York 1976.
- Wielens, Hans: Fragen der Bankorganisation, Frankfurt
- Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12., überarbeitete Auflage, München 1976.
- Zumbach, Felix: Der kurzfristige Zielsetzungsprozess bei Banken, Band 54 der Schriftenreihe "Bankwirtschaftliche Forschungen", Bern und Stuttgart 1979.

2. Gesetzestexte und Quellmaterial der Zürcher Kantonalbank

Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, vom 8. November 1934.

Verordnung zum Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, vom 17. Mai 1972, und hier insbesondere: Anhang II, Wegleitung zu den Bilanzierungsvorschriften der Artikel 23-25 der Verordnung.

Zürcher Kantonalbank: 109. Geschäftsbericht 1978, Zürich 1979.

Zürcher Kantonalbank: Geschäftsreglement für die Zürcher Kantonalbank, vom 3. November 1977.

Zürcher Kantonalbank: Gesetz über die Zürcher Kantonalbank, vom 28. Mai 1978.

Zürcher Kantonalbank: Leitbild der Zürcher Kantonalbank.

Lebenslauf

Ich wurde 1952 in Zug geboren. In Schlieren absolvierte ich die Primar- und Sekundarschule und besuchte anschliessend das Kantonale Wirtschaftsgymnasium in Zürich, wo ich 1972 die Maturität erwarb. Noch im gleichen Jahr begann ich das Studium an der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, wo ich im Sommer 1976 mit dem Lizentiat in betriebswirtschaftlicher Richtung abschloss. 1979 wurde ich, nach verschiedenen, durch geleisteten Militärdienst bedingten Unterbrüchen, zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften promoviert.

Von Frühjahr 1973 an war ich zunächst als Halbtagsassistent und ab August 1976 als Ganztagsassistent am Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich (Prof. Kilgus) tätig. Ferner unterrichtete ich von 1974 bis 1979 am Kantonalen Wirtschaftsgymnasium.

